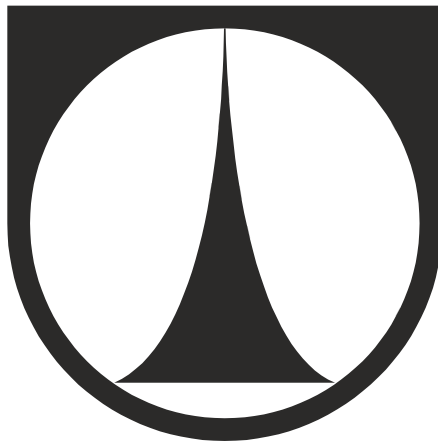


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Pavlína Kottíková, DiS.

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Návrh marketingového plánu pro firmu Biotecon, s.r.o.

Draft marketing plan for company Biotecon, s.r.o.

DP – EF – KMG – 2013 – 20

Bc. Pavlína Kottíková, DiS.

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D., katedra marketingu

Konzultant: Bc. Šárka Papežová, Field Marketing Manager CZ&SK,
Johnson&Johnson, s.r.o.

Počet stran: 106

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 10. května 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. května 2013

Bc. Pavlína Kottíková, DiS.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce paní PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za odborné vedení a za cenné rady a připomínky.

Velké díky patří i mé rodině a mému manželovi za podporu a pochopení nejen po dobu psaní této práce, ale i během celého studia.

Anotace

Pokud chce podnik v současné době uspět v konkurenčním boji, potřebuje dobře promyšlený a propracovaný marketingový plán, založený na znalosti svého prostředí. Právě s ohledem na význam marketingového plánování pro úspěšnost prakticky každé firmy, která se snaží vybudovat si své postavení na trhu, bylo zvoleno téma této diplomové práce, jejímž cílem je sestavení návrhu marketingového plánu s důrazem na vybrané komunikační strategie tak, aby došlo ke zvýšení povědomí potenciálních i stávajících zákazníků firmy Biotecon, s.r.o. o značce a jejích produktech a společně s tím i k navýšení obrátu popisované firmy, což je hlavní vytyčený strategický cíl. Celá práce má zdůraznit důležitost plánování v marketingu, tvorbu marketingového plánu a jeho užitek pro konkrétní společnost. Jelikož firma Biotecon, s.r.o., malý český výrobce přírodních potravinových doplňků, nevyužívá svůj potenciál v marketingové komunikaci, je cílem této diplomové práce navrhnout, za podmínky omezených zdrojů, konkrétní strategii a optimální kombinaci marketingových nástrojů, jež by pomohly zvýšit konkurenceschopnost společnosti.

Klíčová slova

cíle, cílová skupina, marketing, marketingové plánování, marketingová strategie, nástroje marketingové komunikace, osobní prodej, situační analýza

Annotation

At present if the company wants to be competitive, it needs well considered and elaborate marketing plan based on the knowledge of its environment. The subject of the thesis has been selected mainly with regard to the importance of marketing planning for success of any company that seeks to build-up its placement in the market. The main strategic target of the thesis is to design a marketing plan underlining selected communication strategies so that awareness of existent and potential customers of the company Biotecon, s.r.o. increased vis-a-vis the mark and its products, thus increasing the sales of the company. The whole work should emphasize importance of marketing planning, creation of marketing plan and its usefulness for the given company. As the company Biotecon, s.r.o., a small Czech producer of natural food supplements, does not use its potential in marketing communication, the aim of the present thesis is to design a concrete strategy and optimal combination of marketing tools, under the condition of restricted sources, which could increase competitiveness of the company.

Key Words

goals, marketing, marketing planning, marketing strategy, personal sale, situational analysis, target group, tools of marketing communication

Obsah

Seznam zkratek.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam obrázků.....	13
Úvod	14
1. Teoretická východiska pro tvorbu marketingového plánu	16
1.1 Marketingové plánování – pojem, význam.....	16
1.2 Proces marketingového plánování	21
2. Marketingový plán	28
2.1 Situační analýza	28
2.1.1 Analýza PESTLE	28
2.1.2 Analýza odvětví podle Porterova modelu pěti sil	30
2.1.3 Analýza SWOT	32
2.1.4 Analýza vnitřního prostředí	35
2.2 Stanovení cílů	37
2.3 Identifikace cílových skupin.....	39
2.4 Marketingová strategie	45
2.4.1 Product / Customer value	48
2.4.2 Price / Customer cost	51
2.4.3 Place / Convenience	54
2.4.4 Promotion / Communication.....	56
2.5 Naplánování zdrojů a stanovení rozpočtu.....	61
2.6 Očekávané výsledky a identifikace alternativních plánů a mixů.....	63
3. Charakteristika společnosti BIOTECON, s.r.o.	66
3.1 Základní údaje o společnosti.....	66
3.2 Produkty společnosti.....	67
3.2.1 ACEROLA 400.....	68
3.2.2 BA-CHONDROPUR	69
3.2.3 BOSWELA	71
3.2.4 COLAGEN-C.....	72
4. Marketingový plán společnosti BIOTECON, s.r.o.....	74
4.1 Situační analýza	74

4.1.1	Analýza PESTLE	74
4.1.2	Analýza odvětví podle Porterova modelu pěti sil	79
4.1.3	Analýza SWOT	83
4.1.4	Analýza vnitřního prostředí	85
4.2	Stanovení cílů	87
4.3	Identifikace cílové skupiny	88
4.4	Stanovení strategie	89
4.4.1	Výroboková strategie	89
4.4.2	Cenová strategie	90
4.4.3	Distribuční strategie	90
4.4.4	Komunikační strategie	91
4.5	Implementace vybraných nástrojů marketingové komunikace	92
4.5.1	Reklama	92
4.5.2	Podpora prodeje	93
4.5.3	Direct marketing	94
4.5.4	Osobní prodej	95
4.5.5	Eventy / události.....	97
4.6	Zdroje a rozpočet	98
4.6.1	Personální pokrytí	98
4.6.2	Finanční pokrytí	99
4.7	Očekávané výsledky a dlouhodobá doporučení.....	100
Závěr		101
Seznam použité literatury		103
Seznam příloh		106

Seznam zkratek

B2B	Business to business
B2C	Business to customer
BCG	Boston Consulting Group (metoda)
CRM	Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky)
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
GPS	Global Positioning System
HDP	Hrubý domácí produkt
OTC	Volně prodejné výrobky (over the counter)
OZ	Obchodní zástupce
PESTLE	Analýza politických, ekonomických, sociálních, technologických/technických, legislativních a ekologických vlivů
R-C-P	Resource-Conduct-Performance Model
SBU	Strategic Business Unit
STP	Segmentace, Targeting, Positioning
SVP	Správná výrobní praxe (ve farmacii)
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats (analýza)
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TUL	Technická univerzita v Liberci

Seznam tabulek

Tabulka 1: Náklady spojené s uskutečněním marketingového plánu	99
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Posloupnost nástrojů marketingového řízení	19
Obrázek 2: Proces marketingového řízení	22
Obrázek 3: Porterův model konkurenčních sil	31
Obrázek 4: SWOT analýza	33
Obrázek 5: Využití metody SWOT při tvorbě strategií	35
Obrázek 6: Soustava cílů v organizaci	39
Obrázek 7: Proces segmentace trhu	40
Obrázek 8: Vztah mezi 4P a 4C	47
Obrázek 9: Základní vrstvy produktu	48
Obrázek 10: Průběh životního cyklu produktu	50
Obrázek 11: Průběh komunikačního procesu	58
Obrázek 12: Kroky marketingové komunikace	60
Obrázek 13: Produkty společnosti Biotecon, s.r.o.	67
Obrázek 14: ACEROLA 400	68
Obrázek 15: BA-CHONDROPUR	69
Obrázek 16: BOSWELA	71
Obrázek 17: COLAGEN-C	72
Obrázek 18: Grafické znázornění průběhu a podstaty SWOT analýzy	83

Úvod

„Konkurenci nelze porážet velikostí, ale musí se předstihnout myšlením.“

Robert Merton Solow

Pokud chce podnik v současné době uspět v konkurenčním boji, potřebuje dobře promyšlený a propracovaný marketingový plán, založený na znalosti svého prostředí. Právě s ohledem na význam marketingového plánování pro úspěšnost prakticky každé firmy, která se snaží vybudovat si své postavení na trhu, bylo zvoleno téma této práce.

Tato diplomová práce pojednává o marketingovém plánování. V teoretické části je použita metoda deskripce, kdy je realizován popis procesu marketingového plánování v obecné rovině. Práce se nejprve věnuje vymezení pojmu marketingový plán a jeho významu. Dále se zabývá jednotlivými kroky marketingového plánování, nejprve problematikou situační analýzy a jejími jednotlivými složkami, poté stanovením marketingových cílů. Následně jsou popisovány marketingové nástroje, jejichž prostřednictvím je možné marketingových cílů dosáhnout, tedy především základní marketingový mix, označovaný „4P“, dále je věnována pozornost i některým alternativním marketingovým mixům.

V praktické části je nejprve popsána charakteristika firmy Biotecon s. r. o., firmy, která se zabývá výrobou a prodejem přírodních potravinových doplňků. Jedná se o malou českou společnost sídlící v Libereckém kraji, bude proto jistě zajímavé, ale i nelehké, nalézt její pozici na velmi nasyceném trhu doplňků stravy, kde operují velké zavedené firmy s rozsáhlým portfoliem produktů a nemalou finanční základnou.

Cílem této diplomové práce je sestavení návrhu marketingového plánu s důrazem na vybrané komunikační strategie tak, aby došlo ke zvýšení povědomí zákazníků o značce a produktech a společně s tím i k navýšení obrátu firmy Biotecon, s.r.o., což je hlavní vytyčený strategický cíl.

S odkazem na obecné vymezení problematiky marketingového plánování v teoretické části práce jsou následně tyto poznatky v části praktické aplikovány do reálné praxe společnosti. Je provedena situační analýza firmy, zhodnocení současného stavu, jsou stanoveny strategické cíle a identifikovány cílové skupiny potenciálních klientů. Největší pozornost je poté věnována implementaci vybraných nástrojů marketingové komunikace.

Při tvorbě marketingového plánu je důležitým faktorem finanční rozpočet a s ním spojené možnosti firmy, nicméně předmětem této diplomové práce není finanční analýza společnosti ani návrh na změny technologií či produktového portfolia. Pozornost je věnována nejvíce komunikační strategii, kde autorka vidí potenciál konkurenční výhody, kterou musí společnost využít, pokud chce uspět a rozvíjet se v podmínkách přesyceného trhu. Vzhledem k velikosti firmy a jejím omezeným zdrojům je více než důležité zvolit optimální kombinaci nástrojů k dosažení vytyčených cílů.

1. Teoretická východiska pro tvorbu marketingového plánu

Tato kapitola vysvětluje základní pojmy z oblasti marketingového plánování a zároveň popisuje smysl a význam tohoto plánování pro každý podnik, dále pak posloupnost jednotlivých kroků marketingového plánování.

1.1 Marketingové plánování – pojem, význam

„Marketingový plán v sobě musí spojovat následující součásti: situační analýzu, SWOT analýzu, cíle, strategie, taktiky, rozpočty a kontrolní mechanismy. Fáze, která následuje, musí bezprostředně vycházet z fáze předchozí. V rámci situační analýzy vymezíte vnější marketingové prostředí, analýzou SWOT charakterizujete silné a slabé stránky, příležitosti a rizika. To vám umožní stanovit si reálné cíle. Taktika povede k uskutečnění strategie. Náklady na taktiku a implementaci musí být rozpočtovými položkami. Kontrolní mechanismy musí zjistit, zda se daří plnit plánované cíle, anebo zda je potřebné provést některé změny.“¹

Co to tedy je marketingový plán a jaký je jeho význam? Marketingový plán je nástrojem každodenního řízení a koordinování marketingových aktivit podniku. Jeho význam spočívá v implementaci a praktickém ověření marketingové strategie, ze které vychází. Jedná se vlastně o plán podnikání určité firmy. Po provedení úvodní analýzy lze vyhodnotit aktuální situaci a stanovit cílový stav, ke kterému chce firma dospět. Marketingový plán pak popisuje jednotlivé kroky a kontrolní body, které je nutné absolvovat a zvládnout.

¹ KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 139 s. ISBN 80-247-0969-4. s. 76.

Marketingový plán by měl být důležitou součástí strategie firmy, protože, hlavně v oborech se silnou konkurencí, je stále těžší najít konkurenční výhodu oproti substitutům a produkt prodat. Vrcholoví manažeři si často nepřipouštějí, že by měli v oblasti marketingu vydávat stále více prostředků, často navíc s menším efektem. Jednou z příčin toho stavu je, že vydávají stále více, ale na tentýž typ marketingu, který praktikovali v minulosti.²

Je proto podstatné, aby marketingová veřejnost do svých rozhodovacích procesů při koncipování komunikační strategie organicky zakomponovala sociální, politologické, psychologické, technologické a další změny a trendy, *“které pomáhají formovat aktuální – a co je ještě významnější – budoucí formy životního stylu”*.³

Marketingové plány se pochopitelně od sebe mohou navzájem velmi výrazně lišit, jednak s ohledem na typ firmy, její velikost, dále oblasti, ve kterých podniká, nebo také podle toho, v jaké fázi svého vývoje se firma nachází.

Plánování je proces spojený:⁴

- s formulováním cílů podniku dosažitelných v budoucích časových obdobích
- s určením postupů a prostředků, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo

Efektivní marketingové plánování je mimo jiné hlavním nástrojem konkurenčního boje. Strategický marketingový plán má být jasným a jednoduchým shrnutím všech klíčových tržních trendů, hlavních cílových trhů a hodnot, které tyto trhy požadují. Správně zpracovaný marketingový plán pomáhá firmě vytvořit konkurenční výhodu a je pro podnik prospěšný především tím, že zlepší efektivitu marketingového procesu a pomáhá zvyšovat celkovou výkonnost všech oddělení podniku.

² PILNÍK, M.: Nové marketingové trendy jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod. *E+M Ekonomie a Management*, 2008, no. 2, pp. 107-119 ProQuest Central.

³ PAVLŮ, D.: Strategie marketingové komunikace v turbulentní krizové době. *Communication Today*, 2010, no. 2. Pp. 82-93 ProQuest Central. ISSN 1338130X.

⁴ STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. Vyd. 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009, 140 s. ISBN 978-80-7372-450-4. s. 8

Změní-li se kterýkoliv faktor marketingového prostředí podniku, je třeba plán rychle přizpůsobit aktuální situaci. Jeden ze základních principů marketingového plánování je tedy flexibilita.

Marketingový plán je pro pracovníky, zejména ty nové, dokumentem, ze kterého se jasné a rychle dovědí, o co organizace usiluje, jaký je její směr a cíl a co se tedy od pracovníků očekává, jak mohou přispět ke splnění stanovených úkolů a cílů. Marketingový plán by měl být jasný, výstižný a srozumitelný. Musí být též přesný a detailní, aby nedošlo k nedorozumění a měl by jasně identifikovat úkoly.

Při tvorbě marketingového plánu se vychází z:⁵

- podnikatelského záměru
- investičních cílů

V praxi se konkrétní obsah marketingového plánu obvykle skládá z několika na sebe navazujících částí, může mít například tuto strukturu:⁶

- a) úvod
- b) aktuální marketingová situace
- c) rozbor příležitostí a očekávání v makroprostředí
- d) údaje o trhu
- e) profil zákazníků
- f) postavení konkurence
- g) situace v produktovém, cenovém, distribučním a komunikačním mixu
- h) cíle
- i) předpokládané náklady a výsledky
- j) kontrola
- k) přílohy

⁵ STRNAD, P. aj. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. Vyd. 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009, 140 s. ISBN 978-80-7372-450-4. s. 9

⁶ FORET, M.. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0. s. 36

Marketingový plán je jedním z nástrojů marketingového řízení. Marketingové řízení vychází z poslání organizace, které je srozumitelně definováno. Z tohoto poslání se vymezuje vize a následně cíle podniku. Tyto výchozí položky jsou dále rozpracovávány a konkretizovány ve zvolené marketingové strategii a následně v operativním marketingovém plánu. Vzájemnou posloupnost jednotlivých marketingových nástrojů znázorňuje následující obrázek.



Obrázek 1: Posloupnost nástrojů marketingového řízení

Zdroj: FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0. s. 22

Poslání

Poslání zahrnuje dlouhodobý strategický záměr a plány dané firmy, stanovuje smysl podnikání, firmou uznávané hodnoty. Netýká se jen marketingu, ale je záležitostí celého vrcholového managementu firmy. Formulací poslání podnik zdůvodňuje účel svého podnikání a základní hodnoty podniku. Nejsou zde ovšem vysloveny měřitelné cíle, pouze orientace a postoje.⁷

Vize

Vize vyjadřuje základní zaměření aktivit firmy a orientuje se do budoucnosti. Měla by zdůrazňovat, čím je firma zvláštní a výjimečná. Musí ovšem odpovídat reálné situaci, možnostem a schopnostem firmy.⁸

⁷ STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. Vyd. 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009, 140 s. ISBN 978-80-7372-450-4. s. 17

⁸ tamtéž

Cíle

Cíl je stav, kterého chce firma dosáhnout. Cíle jsou rozděleny na finanční, výrobní, personální a marketingové. Všechny jsou ale vzájemně propojeny a měly by splňovat podmínku přiměřenosti, být dostatečně konkrétní, správně formulované, sourodé a kontrolovatelné. Pro účely marketingového plánování jsou nejdůležitější cíle marketingové. Představují konkrétní záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, předpokládá se, že budou splněny během určitého časového období. Marketingové cíle jsou odvozeny od cílů strategických a pomáhají je zajišťovat.⁹

Strategie

Strategie je způsob, jak dosáhnout stanovených cílů, jak konkurovat s výrobky nebo službami podniku v daném prostředí.

Cíle a strategie rozlišujeme:¹⁰

- výrobkové
- cenové
- distribuční
- komunikační

Marketingové plánování

Cílem samotného marketingového plánování je součinnost všech složek podniku při jeho podnikatelské činnosti a optimalizace činností podniku ve složitém, silně proměnlivém, konkurenčním a často nepředvídatelném tržním prostředí.

⁹ STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. Vyd. 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009, 140 s. ISBN 978-80-7372-450-4. s. 19

¹⁰ tamtéž, s. 21

1.2 Proces marketingového plánování

K marketingovému plánování neexistuje standardní přístup. Vždy je přizpůsobeno specifickým potřebám konkrétního podniku, nicméně v procesu marketingového plánování lze definovat několik základních kroků.¹¹

Základní kroky procesu marketingového plánování:

1. situační analýza
2. stanovení marketingových cílů
3. formulování marketingových strategií, které povedou k dosažení stanovených cílů
4. sestavení marketingových programů
5. vypracování rozpočtu nákladů pro financování marketingových akcí
6. přehodnocení výsledků, revidování cílů, strategií i programů

K čemu je marketingový plán užitečný:¹²

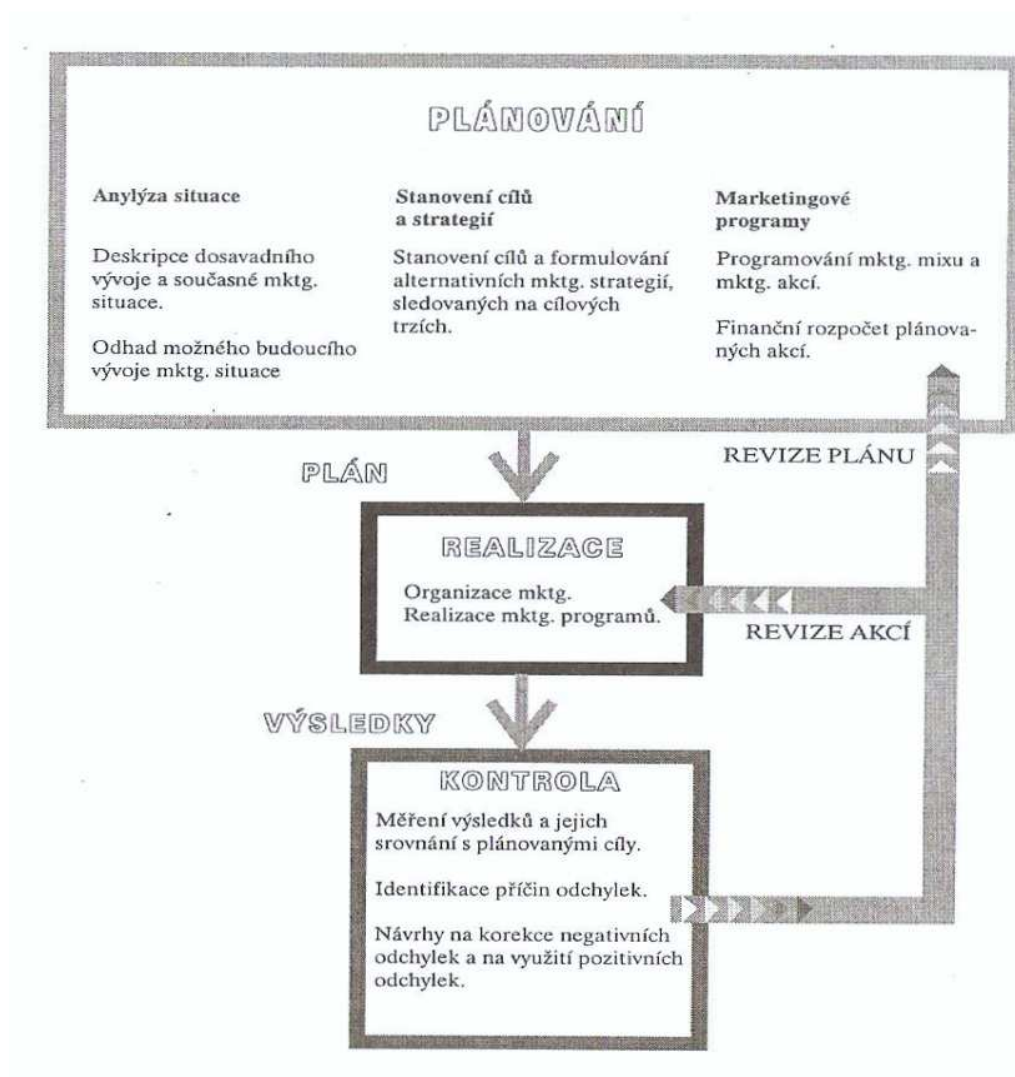
- pomůže rozeznat konkurenční výhody
- vyžaduje organizovaný postup
- definuje specifika dotčeného produktu
- plní informativní funkci (nejen) pro nadřízené
- odůvodňuje alokaci zdrojů
- podporuje pověřené pracovníky
- přesně stanovuje povinnosti a kompetence
- stanovuje a popisuje cíle a strategie

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 63

¹² MCDONALD, M. and H. WILSON. *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*. 7th ed. Chichester, West Sussex, U.K.: Wiley, 2011, xvi, 573 p. ISBN 04-706-6997-7. s. 15

Podkladem pro sestavení marketingového plánu jsou výsledky marketingové analýzy a marketingového prognózování, dále pak komparativní analýza nákladů a analýza účinnosti jednotlivých marketingových nástrojů i celého marketingového mixu. Výsledkem marketingového plánování je samozřejmě flexibilní marketingový plán.

Jakým způsobem probíhá proces marketingového plánování, které je součástí marketingového řízení názorně zachycuje následující obrázek.



Obrázek 2: Proces marketingového řízení

Zdroj: BOUČKOVÁ, J. *Základy marketingu*. 3., nezměněn. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 220 s. ISBN 978-80-245-1169-6. s. 16

Situační analýza

Jedná se o analýzu aktuálního stavu, tedy výchozího postavení podniku v daném marketingovém prostředí, a o analýzu jeho příležitostí a předpokladů k podnikání. Předmětem je zejména vývoj trhu jako celku i jednotlivých tržních segmentů, potřeb a názorů zákazníků. Dále je analyzován především vývoj prodeje a konkurenční prostředí. K provedení situační analýzy jsou využívány různé metody, zejména PESTLE a SWOT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Prostřednictvím těchto analýz dochází ke zkoumání především vnějšího prostředí podniku. Je ale nezbytné důkladně zanalyzovat i vnitřní prostředí a charakteristiky podniku. K tomuto účelu je obvykle využívána analýza vnitřního prostředí podniku. Dalšími nástroji mohou být i portfoliové analýzy a jejich modifikace (BCG, Drucker apod.), analýzy hodnotového řetězce, ABC analýza a další.¹³

Stanovení marketingových cílů

Marketingové cíle musí jednoznačně navazovat na cíle podniku jako celku. Mezi cíli, které jsou obvykle sledovány, a je průběžně vyhodnocováno jejich plnění, jsou zejména ziskovost a maximalizace zisku, udržení či navyšování výše tržeb a obrátu firmy v Kč i pokud jde o objem, respektive počet prodaných jednotek jednotlivých produktů. (Důvodem je, že stav pouze v Kč nemusí být dostatečně vypovídající, zejména pokud dochází ke změnám ceny či míry inflace/deflace na daném trhu). Dalším významným marketingovým cílem, který podniky ve svých plánech vymezují, je udržení či rozšíření svého tržního podílu (lokálně, případně i celosvětově) a v neposlední řadě může být cíl i zcela prostý, pouze „přežít“. Tento cíl se objevuje obvykle v těžké situaci životního cyklu podniku, v době, kdy má nadbytečné kapacity a mění se potřeby zákazníků nebo je dlouhodoběji nepříznivá ekonomická situace v daném regionu, např. v důsledku ekonomické recese či dokonce krize. Snad posledním cílem, který lze formulovat jako důležitý marketingový cíl, je sociální/společenská odpovědnost. Některé podniky ji berou skutečně vážně, jiné spíše jako dobrý tah v rámci public relations a budování svého „dobrého jména“.

¹³ BOUČKOVÁ, J. *Základy marketingu*. 3., nezměn. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 220 s.

ISBN 978-80-245-1169-6. s. 17

Od těchto hlavních marketingových cílů jsou často odvozeny ještě cíle dílčí nebo odvozené. Těmito cíli může být zavádění moderních technologií či inovací na trh, budování image podniku a podobně.

Všechny cíle musí být zadány jednoznačně. Velmi populární metoda, využívaná k vyjádření požadavků na cíle plánů, je metoda SMART (stimulating, measurable, acceptable, realistic, timed). Cíle tedy musí být motivující, měřitelné, přijatelné pro realizátory, splnitelné a časově vymezené, tedy do kdy jich má být dosaženo.¹⁴

Formulování marketingových strategií

Strategie jsou způsoby, prostřednictvím kterých lze dosáhnout splnění vymezených cílů. Jednotlivé strategie se obvykle liší způsobem provedení i různě vysokými náklady. V rámci volby a formulování strategií je nutné, aby si podnik ujasnil, zda bude pro různé tržní segmenty uplatňovat jednotnou či diferencovanou strategii a zda ve vztahu k rozvoji trhu zvolí ofenzivní (útočný) či defenzivní (obraný) přístup.

Mezi nejrozšířenější marketingové strategie dle Foreta patří:¹⁵

- a) *strategie minimálních nákladů* – podnik se snaží minimalizovat náklady při výrobě a distribuci, díky tomu může nabízet své produkty levněji než konkurence. Podnik využívající tuto strategii musí používat kvalitní technologie a dosahovat vynikajících výsledků v oblasti nákupu, výroby i distribuce. Tuto strategii volí obvykle podniky, které se orientují na rozsáhlý a masový trh.
- b) *strategie diferenciací produktu* – cílem podniku je poskytnout zákazníkům co nejlepší produkt (atraktivně vnímaný zákazníky). Nejčastěji jde v podnikatelské strategii o orientaci na vlastní produkt, který se od konkurenčních významně liší. Tato strategie

¹⁴ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. s. 108

¹⁵ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0. s. 27

převládá u menších podniků a firem, které nemají dostatek zejména finančních zdrojů pro vstup do přímé ofenzivy s největšími a hlavními konkurenty daného trhu.

- c) *strategie tržní orientace* - zde je cílem podniku získat vedoucí postavení ve svém cílovém tržním segmentu, obvykle menším. Často využívá mezer na trhu, nazývaných niky (z angl. niche), díky tomu i název výklenková strategie.

Strategie je možné také rozdělit z hlediska investičních cílů a záměrů:¹⁶

- a) *strategie růstové* – podnik hledá možnosti svého růstu v rámci stávajícího podnikání, buď v oblasti tržního, nebo výrobního rozšíření. Patří sem např. strategie tržní penetrace (pronikání na trh), strategie rozvoje trhu, strategie diverzifikace či strategie vývoje výrobku.
- b) *strategie stabilizační (obránné)* – firma v předchozím období prošla prudkým růstem, případně léčebnou kúrou nebo je spokojená se svojí pozicí. Cílem těchto strategií je udržení stávajících zákazníků, sledování konkurence a reakce na akce konkurentů.
- c) *strategie zvrátové* – snaha o odvrácení úpadku podniku, který může být způsoben např. ztrátou tržního podílu a míry zisku, zhoršující se likviditou, rostoucí zadlužeností apod. Lze obecně rozlišit čtyři typy zvrátových strategií: snižování nákladů a zvyšování efektivnosti; zeštíhlení firmy; vytváření nových trhů; tvorba nového poslání.
- d) *strategie útlumové* – postupné a plánovité zmenšování SBU při optimálním toku financí z jednotky. Často nastupuje, pokud se nepodaří strategie zvrátové.
- e) *strategie zaměřené na ukončení podnikání* – znamená prodej firmy zájemcům, kteří hodlají podnikat v oboru. Většinou se ale nejedná o prodej firmy jako celku, ale o rozprodání hmotných aktiv po částech. Likvidace je buď dobrovolná, nebo nucená.

Volba konkrétní a nejvhodnější strategie se realizuje po pečlivém zvážení všech okolností, které mohou mít vliv na budoucí podmínky působení podniku na trhu. Zvolené marketingové strategie, které povedou k dosažení stanovených marketingových cílů, jsou detailně rozpracovány v marketingových programech.

¹⁶ STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. Vyd. 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009, 140 s. ISBN 978-80-7372-450-4. s. 38-46

Sestavení marketingových programů

Marketingový program je dokument, ve kterém jsou integrovány a koordinovány jednotlivé složky marketingového mixu tak, aby byly dosaženy stanovené marketingové cíle na cílových trzích. V marketingových programech jsou identifikovány hlavní úkoly, které je třeba splnit při sledování zvolené strategie. Obsahují popis organizačního zajištění plánovaných akcí, zároveň je v nich stanovena odpovědnost za realizaci a časový rozvrh pro tyto akce. V marketingových programech je každý prvek marketingové strategie detailně rozpracován, a to tak, aby bylo zřejmé, co, kdy a jak se bude dělat, kdo co zajistí a kdo je za průběh zodpovědný.

Vypracování rozpočtu nákladů pro financování marketingových akcí

Sestavené marketingové programy obsahují detailně rozpracované plánované marketingové akce. Podstatou rozpočtů je, v rámci možností, co nejpřesnější stanovení nákladů na zajištění těchto akcí. V rozpočtech je numericky stanoveno, jaké náklady budou spojeny s konkrétními aktivitami. Nejčastěji se používá variantní rozpočtování, kdy jsou rozpočty sestavovány v několika variantách a klouzavé rozpočtování, kdy je rozpočet stanoven na určité období, obvykle čtvrtletí a následně je upravován podle skutečných výsledků na období další (opět čtvrtletí nebo již do konce kalendářního roku).

Přehodnocení výsledků, revidování cílů, strategií i programů

Proces marketingového řízení a plánování je završen hodnocením výsledků, revidováním cílů, strategií i programů - tedy kontrolou. Kontrola se týká všech postupů, které firma uskutečnila k naplnění svých cílů, tedy rozhodně ne pouze dosažených výsledků. Jedním z důvodů je možnost aplikovat získané poznatky na další období či při novém marketingovém plánu. Největší význam má samozřejmě kontrola průběhu právě uplatňovaných marketingových strategií.¹⁷

¹⁷ GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

Rozlišovány jsou čtyři typy marketingové kontroly¹⁸:

1. kontrola ročního plánu
2. kontrola rentability produktů a zákaznických skupin výrobních značek, i různých marketingových činností
3. strategická kontrola - cílem je zjišťovat, zda strategie neztratila díky měnícím se tržním podmínkám svůj význam
4. kontrola efektivnosti

Při provádění kontrolních činností je doporučováno zajistit tyto aspekty kontroly¹⁹:

1. kontrola konzistence: formální prověření marketingových plánů, pokud jde o jejich úplnost, logiku apod.
2. kontrola premis: dohled nad kontrolou interního a externího vývoje předpokladů strategického plánu
3. kontrola provedení: prověření postupné realizace strategických cílů

Mezi základní nástroje kontroly patří pochopitelně marketingový plán a rozpočty. Pro měření kvantitativních výsledků marketingové strategie bývají vytvořeny speciální počítačové softwary. Podstatou marketingové kontroly obecně je především zjištění stavu plnění marketingového plánu a prověření ziskovosti a účinnosti marketingové strategie.

Proces marketingového plánování je tedy, jak je z textu této kapitoly patrné, relativně složitý, ale zároveň komplexní proces, který má své zákonitosti a pravidla, které je nutné pro sestavení skutečně kvalitního a praktického marketingového plánu respektovat. Hlavním úkolem marketingového plánování je jasné a přesvědčivé formulování cílů, strategie a taktiky provázané s firemní strategií podniku. Dobrý plán obsahuje i alternativní scénáře a má logickou strukturu²⁰.

¹⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 68

¹⁹ tamtéž

²⁰ KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 139 s. ISBN 80-247-0969-4. s. 74

2. Marketingový plán

Tato kapitola bude popisovat jednotlivé kroky, které je nezbytné ve stanovené posloupnosti podniknout, aby mohl být marketingový plán podrobně sestaven.

2.1 Situační analýza

Situační analýza představuje rozbor současného stavu podnikání dané firmy – zpracovává získané informace o trhu, produktu, makro i mikroprostředí a o vnitřním prostředí firmy. K provedení situační analýzy jsou využívány různé metody. Nejrozšířenější je analýza PESTLE, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a analýza vnitřního prostředí podniku.

2.1.1 Analýza PESTLE

Jedná se o analýzu vnějšího prostředí podniku a jeho potenciálního dalšího vývoje. Vznikla rozšířením původní analýzy PEST o některé další vlivy. Předmětem zkoumání jsou u této analýzy vlivy politické, ekonomické, sociální, technické a technologické, legislativní a ekologické, a dále jejich dopad na podnikatelskou činnost konkrétní firmy. Je zřejmé, že působení těchto vlivů na podnik je z jeho strany prakticky neovlivnitelné.²¹

²¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

P- politické vlivy

Mezi tyto vlivy patří vnitropolitická situace, stabilita vlády, aplikovaná sociální politika, členství země v politicko-hospodářských seskupeních a integračních celcích apod.

E- ekonomické vlivy

Tyto vlivy zahrnují vývoj HDP, aktuální fázi hospodářského cyklu, kupní sílu obyvatelstva, míru a vývoj nezaměstnanosti, míru inflace a její vývoj, vývoj úrokové míry a měnových kurzů apod.

S – sociální vlivy

Do této kategorie lze zařadit především vlivy společenské a kulturní. Do společenských vlivů patří zejména stratifikace společnosti na jednotlivé společenské třídy se zohledněním sociálně-ekonomického zázemí spotřebitelů, jejich životní úrovně, dosaženého vzdělání atd. Do kulturních vlivů se zahrnují kulturní hodnoty, nákupní chování, spotřební zvyky či jazyk. Obě jmenované kategorie faktorů je možné dále zkoumat ve dvou úrovních, a to jednak s ohledem na jejich vliv na spotřebitelské a nákupní chování potenciálních i stávajících zákazníků, a dále pak na jejich vztah k podnikům a organizacím, respektive nakolik tyto vlivy chování podniků, organizací a firem ovlivňují a podmiňují.

T – technické a technologické vlivy

Tyto vlivy jsou pro organizace zdrojem technického pokroku projevujícího se prakticky ve všech oblastech lidské činnosti, současně lze jejich prostřednictvím obvykle dosahovat lepších hospodářských výsledků. Jedná se o inovace, nové trendy a výsledky vývoje a výzkumu uplatňované v praxi. Jako příklad technických a technologických vlivů lze uvést např. terminály umožňující platby platebními kartami, v mnoha případech již pouze bezkontaktními, či bezkontaktní platby prostřednictvím mobilního telefonu. Stejně tak veškerá evidence zásob, majetku, plateb apod. probíhá v dnešní době již za využití informačních technologií a specializovaných softwarů, proto se podniky snaží svým zákazníkům objednávky i platby co nejvíce usnadnit a celý proces zjednodušit využitím moderních technologií v maximální možné míře.

E – ekologické vlivy

Důraz je v dané oblasti kladen zejména na důsledné třídění odpadů, které umožňuje jeho další využití, případně recyklaci. Dále pak na úsporu energií, vody apod., čehož lze dosáhnout zejména při využívání moderních úsporných technologií. Do těchto vlivů lze zahrnout např. i kvalitu dopravní infrastruktury s ohledem na způsoby distribuce produktů dané firmy (vlaková doprava je ekologičtější než automobilová).

L – legislativní vlivy

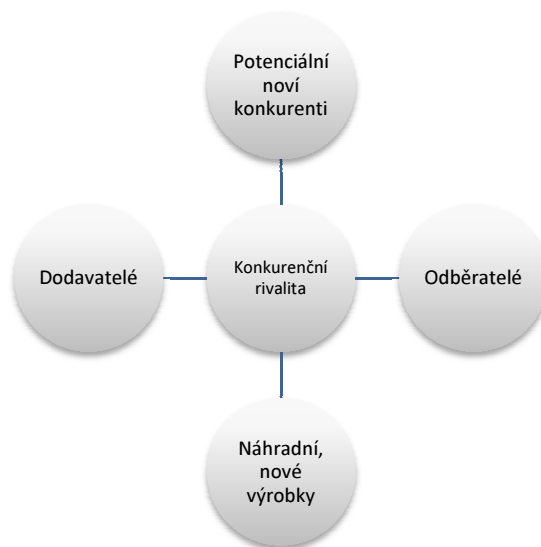
Obor podnikání je regulován mnoha zákonnými normami, z nichž některé jsou povinné pro všechny podnikatelské subjekty, jiné jsou specificky určené dle konkrétního předmětu podnikání. Základními právními předpisy jsou např. Obchodní a Občanský zákoník, Živnostenský zákon, Zákon o účetnictví a jeho prováděcí vyhlášky, Zákon o DPH, Zákon o dani z příjmů fyzických a právnických osob, Zákoník práce a další. Dodržování všech souvisejících právních norem je namátkově kontrolováno věcně a místně příslušnými orgány, přičemž porušení předpisů a povinností je v rámci jednotlivých dotčených zákonů sankcionováno.²²

2.1.2 Analýza odvětví podle Porterova modelu pěti sil

K analýze odvětví, respektive k analýze konkurence se standardně používá Porterův model pěti konkurenčních sil, který vznikl původně pro upřesnění tehdy nově používané SWOT analýzy, která hledá příležitosti a hrozby v oblasti konkurence.²³

²² GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

²³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.



Obrázek 3: Porterův model konkurenčních sil

Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové²⁴

Porterův model pěti konkurenčních sil se zaměřuje na analýzu následujících oblastí konkurenčního působení²⁵:

1. *riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh* - s mírou ziskovosti, snadnou dostupností odvětví a jeho růstem stoupá možnost vstupu nových konkurentů do daného odvětví, přičemž nemalou roli hrají i tzv. strategické a strukturální vstupní bariéry.
2. *riziko rivalry stávajících konkurentů* – společnosti si konkurují, pokud sdílí stejný tržní segment. Tato konkurence je ovlivňována velikostí trhu, mírou různorodosti produktů, strukturou vynaložených nákladů, stupněm koncentrace konkurentů, objemem výrobních kapacit a možnými bariérami vstupu na trh, do odvětví či segmentu.

²⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s.

ISBN 978-80-247-2690-8. s. 85

²⁵ tamtéž

3. *smluvní síla kupujících (odběratelé)* – závisí na koncentraci zákazníků, diferenciaci produktu a citlivosti zákazníků na kvalitu produktu. Všechny tyto aspekty ovlivňují pozici zákazníků pro vyjednávání. Tato síla ovlivňuje ziskovost.
4. *smluvní síla dodavatelů (dodavatelé)* – jejich vyjednávací pozici ovlivňuje koncentrace dodavatelů, výše investic nutná při změně dodavatele, diferencovanost produktů či kvalita produktů.
5. *hrozba substitučních výrobků (nové a náhradní výrobky)* – pokud je u substitutu lepší poměr cena/kvalita, roste hrozba zastupitelnosti výrobků stejně tak jako v případě, že jsou zákazníci připraveni na změny, jsou flexibilní, a pokud kvůli těmto změnám nemusí významně investovat při přechodu k substitučnímu produktu.

Porterův model vysvětluje chování a aktivity tržních subjektů. S růstem konkurence je tržní subjekt méně ziskový, naopak se slábnoucí konkurencí ziskovost většinou roste. Každý činitel ovlivňující ziskovost chápe Porter jako faktor konkurence.²⁶

2.1.3 Analýza SWOT

SWOT analýza je analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku, kdy jsou analyzovány tyto jednotlivé složky²⁷

- vnitřního prostředí: Strengths - silné stránky a Weaknesses - slabé stránky
- vnějšího prostředí: Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby.

²⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

²⁷ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vnitřní faktory zahrnují hodnocení silných (**Strengths**) a slabých stránek (**Weaknesses**). Nejčastěji používanými vstupy pro toto hodnocení jsou finanční analýzy dané organizace, analýza hodnotového řetězce, analýza zdrojů, hodnocení prostřednictvím EFQM (model pro uplatňování metod řízení jakosti v organizaci) a analýzy portfolia produktů (Bostonská matice, matice GE).²⁸

Vnější faktory zahrnují hodnocení příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**), které jsou spojeny s vnějším prostředím podniku, tedy s jeho okolím. Nejčastější vstupy pro provedení této analýzy jsou analýza vzdáleného prostředí PESTLE, Porterova analýza 5 konkurenčních sil či analýzy konkurenčního postavení (založené na segmentaci trhu, analýze potřeb zákazníků a dalších).²⁹

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 4: SWOT analýza

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 103

²⁸ ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4. s. 95-135

²⁹ tamtéž

Podstatou SWOT analýzy je rozpoznat silné a slabé stránky organizace a podstatné příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího prostředí. Po takto provedené identifikaci se hledají způsoby a cesty, jak eliminovat slabé stránky a hrozby a naopak jak maximálně využít příležitosti a silné stránky.

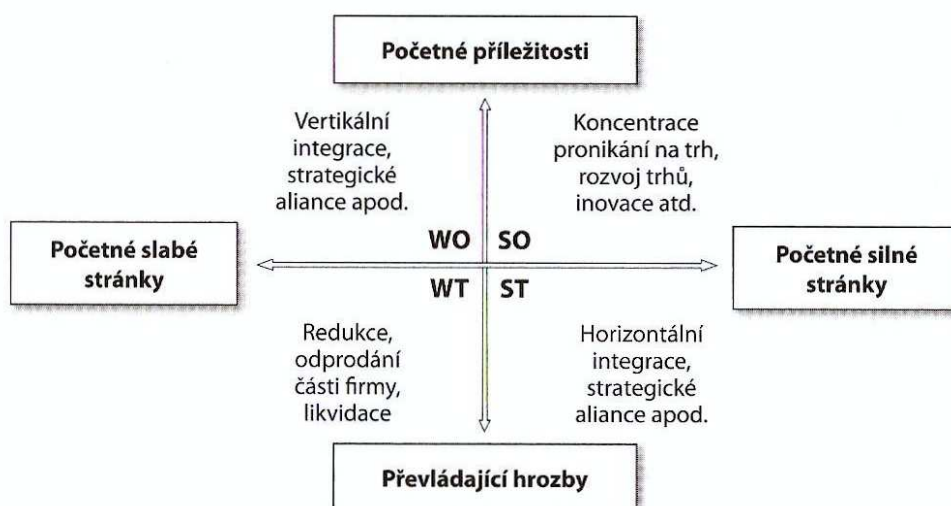
SWOT analýza je jednou z nejvíce používaných metod analýzy, přičemž její využití je velmi široké. Lze ji použít nejen pro provedení analýzy celého podniku, ale také např. pro analýzu jen některé z jeho částí či složek, nebo pro samotný produkt. V praxi existují různé metodiky, výklady a způsoby pro vytváření a provádění SWOT analýzy.

Podle charakteru odvětví a vzniklých kombinací vnitřních a vnějších stránek lze zvolit jednotlivé typy strategií, které vychází z výsledků SWOT analýzy. Jedná se o následující čtyři přístupy: ³⁰

- a) Přístup S-O: využití silných stránek a příležitostí plynoucích z okolního prostředí
- b) Přístup W-O: snaha o eliminaci slabých stránek za pomoci využití příležitostí plynoucích z okolí
- c) Přístup S-T: využití silných stránek k eliminaci hrozeb plynoucích z okolí
- d) Přístup W-T: snaha vyřešit znepokojivý stav, kdy je podnik ohrožován jednak vlastními slabými stránkami, jednak hrozbami plynoucími z okolí, situaci je nutno řešit, i za cenu likvidace části či celého podniku

Na obrázku 5 na následující straně jsou jednotlivé kombinace a přístupy graficky znázorněny.

³⁰ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.



Obrázek 5: Využití metody SWOT při tvorbě strategií

Zdroj: VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. s. 534

2.1.4 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku spočívá v analýze jeho zdrojů (materiálních, finančních a těch nejdůležitějších zdrojů, tedy lidských), dále pak v analýze managementu, organizační struktury, firemní kultury, mezilidských vztahů a dalšího. Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na takové vlivy, které je možné změnit či upravit vhodným manažerským působením. Tato analýza je tvořena de facto hodnocením realizace strategických cílů, finanční situace, logistiky, marketingu, prodeje, efektivnosti využívání lidských zdrojů, úrovně a stylu řízení, image a goodwillu firmy, silných a slabých stránek a podobně. Při provádění této analýzy by měl být každý z uvedených faktorů ohodnocen také s ohledem na to, jaký vliv má na celkovou prosperitu podniku.³¹

³¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 88

Pro hodnocení interního prostředí bývá využívána metoda VRIO:³²

V = Value (hodnota, hodnotnost zdroje)

R = Rareness (vzácnost, výjimečnost zdroje)

I = Imitability (napodobitelnost zdroje)

O = Organization (organizace).

Tato metoda je základem strategického přístupu R-C-P³³, hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů. Zdroje podniku lze hledat v těchto oblastech:

1. **Fyzické zdroje:** technologické vybavení, výrobní kapacity, skladové plochy, výrobní infrastruktura apod.
2. **Lidské zdroje:** počet a struktura pracovníků, odbornost, sociální klima
3. **Finanční zdroje:** disponibilní kapitál, likvidní prostředky, rentabilita provozu
4. **Nehmotné zdroje:** know-how, image firmy a jejích produktů, znalost trhu

Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikace silných a slabých stránek firmy, dále pak porozumění schopnostem firmy. Tyto analýzy byly vyvinuty proto, aby bylo možné pochopit a vysvětlit skutečnost, že některé podniky dosahují trvale lepších výsledků, byť mají k dispozici srovnatelné zdroje.

³² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s.

ISBN 978-80-247-2690-8. s. 88

³³ model R-C-P: (Resource-Conduct-Performance Model), konkurenční výhoda je spatřována na straně zdrojů (lidi, know-how, organizační struktura, zařízení apod.), jimiž firma disponuje.

2.2 Stanovení cílů

Na základě výstupů provedené situační analýzy jsou stanoveny strategické marketingové cíle.

Vlastní proces tvorby cílů se opírá zejména o odpovědi na tyto otázky:

- a) Které trhy budou předmětem zájmu SBU³⁴?
 - určení cílových trhů a účastníků trhů
- b) Co má být na těchto trzích dosaženo?
 - určení obsahu cílů
- c) Kolik můžeme u cílových účastníků trhu získat?
 - stanovení předpokládaného cílového efektu
- d) Kdy bude tohoto výsledku dosaženo?
 - ohraničení časového období

Marketingové cíle by měly být:³⁵

- stanovené na základě zákaznických potřeb
- přesné, jasné, konkrétně vymezené
- případné (vhodné)
- srozumitelné (zřetelné, pochopitelné)
- měřitelné v určitých časových etapách
- reálné (dosažitelné)
- akceptovatelné
- vzájemně sladěné a sdílné
- hierarchicky uspořádané

³⁴ SBU (strategic business unit), tedy strategická obchodní jednotka – může být celý podnik nebo jeho samostatná součást

³⁵ STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. Vyd. 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009, 140 s. ISBN 978-80-7372-450-4. s. 21

K marketingovým cílům se řadí:³⁶ podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, ziskovost, zvýšení zákaznické základny, zvýšení povědomí o značce či případně seznámení se s novým výrobkem.

Cíle se člení zároveň na **kvantitativní** (vývoj prodeje či zisku, cílový tržní podíl na trhu a pozice mezi konkurenty, cílový vývoj prodeje a zisku na výrobek) a **kvalitativní** (zvýšení, vytvoření či posílení image firmy, zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení informovanosti a preferencí u zákazníků apod.). Obě tyto skupiny cílů se definují i hodnotí rozdílně.

Kvantitativní cíle jsou většinou vyjádřené číslem, které je možné zjistit a následně i vyhodnotit či ověřit přesným měřením.

Kvalitativní cíle jsou měřitelné hůře. Často se k tomuto účelu používají některé metody sociologického výzkumu. Zde platí, že čím konkrétnější otázka je, tím přesnější a jasnější může být i odpověď.³⁷

Cíle mohou být zadány jako:³⁸

1. statické: nelze zjistit postupný náběh plnění cílů
2. pseudodynamické: časový horizont je členěn na dílčí časové úseky, kde je stanoveno, jaké jsou průběžné (dílčí) cíle; plnění těchto dílčích cílů lze kontrolovat
3. dynamické: kdykoliv v průběhu plnění plánu lze určit postupný náběh plnění těchto cílů

³⁶ STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. Vyd. 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009, 140 s. ISBN 978-80-7372-450-4. s. 21

³⁷ FORET, M. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, iv, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

³⁸ VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7. s. 83

Charakter cílů	Řídící úroveň	Časový horizont
vize, popř. poslání firmy	vlastníci, představenstvo	několik let
cíle podnikatelské strategie	vrcholové vedení	
cíle dílčích funkčních oblastí (výroba, prodej, finance...)	vedoucí pracovníci „středních“ úrovní řízení	
cíle dílčích organizačních jednotek (závodů, divizí, SBU...)		1–2 roky, měsíce
cíle dílčích útvarů organizačních jednotek (ústavů, úseků, odborů...)		
cíle pracovišť, dílčích kolektivů	vedoucí pracovníci nejnižších úrovní řízení	měsíce, dekády, dny
cíle jednotlivců		

Obrázek 6: Soustava cílů v organizaci

Zdroj: VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7. s. 83

2.3 Identifikace cílových skupin

Identifikace cílových skupin probíhá na základě segmentace trhu, kdy firma poznává významné tržní segmenty, rozhoduje se mezi nimi a nakonec vybírá ten či ty segmenty, které jsou z jejího pohledu nejvýhodnější, a zároveň tím volí cílové trhy. Pro každý zvolený segment a cílovou skupinu potenciálních zákazníků je obvykle zvolen odlišný marketingový přístup. Metoda, kdy na sebe postupně navazuje segmentace trhu (segmentation), výběr tržních segmentů (targeting) a posléze zacílení, respektive umístění produktu na trhu (positioning) se nazývá STP.³⁹

³⁹ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

„Veškerá marketingová strategie je založena na STP – segmentaci, targetingu a positioningu. Společnost objevuje na trhu odlišné potřeby a skupiny, cílí na ty, které může uspokojit lépe než ostatní a pak umísťuje svou nabídku tak, aby si cílový trh všiml odlišné nabídky a image.“⁴⁰

Skupiny spotřebitelů patřících do definovaného tržního segmentu mají stejné či podobné charakteristiky, potřeby a spotřební chování. Segmentací trhu se tedy rozumí jeho rozdělení na různé cílové skupiny spotřebitelů, které vyžadují rozdílné produkty nebo rozdílný marketingový přístup. Může se jednat o skupiny dle věku, pohlaví, dosaženého vzdělání, životního stylu, kulturních zvyklostí apod.

Proces segmentace trhu

Na základě segmentace trhu lze vymezit tržní pozici podniku a vytvořit vhodný marketingový mix. Nejprve se stanovují kritéria segmentace, poté probíhá vlastní segmentace, tedy analýza zákazníků podle definovaných kritérií, a dále je možné charakterizovat profil daného segmentu. Do vybraného cílového segmentu jsou umístěny produkty, jejichž vlastnosti jsou přizpůsobeny těmto segmentům dle stanovených kritérií.



Obrázek 7: Proces segmentace trhu

Zdroj: VYSEKALOVÁ, J. et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3. s. 100

⁴⁰ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Základní kritéria segmentace trhu⁴¹

Segmentace dle typu spotřeby: konečná (fyzické osoby, domácnosti, podniky i stát) a výrobní (slouží k dalšímu využití ve výrobním procesu)

Geografická segmentace: jedná se o rozdělení trhu na různě velké geografické jednotky, např. region či stát, zohlednění klimatických podmínek jednotlivých segmentů, dále pak o hledisko vzdálenosti mezi jednotlivými články distribučního řetězce apod.

Demografická segmentace: členění trhu z pohledu pohlaví, věku, vzdělání, velikosti rodiny, výše příjmu, povolání, náboženství apod. Nejdůležitějšími demografickými hledisky segmentace jsou věk (díky odlišným potřebám v různém věku) a pohlaví (jiné nákupní preference žen a mužů).

Psychografická segmentace: členění trhu na základě zařazení spotřebitelů do sociálních vrstev (nižší, střední, vyšší) a životního stylu

Psychologická segmentace: trh lze rozčlenit na základě znaků osobnosti, aby bylo možné nabídnout takové produkty, které osobnosti spotřebitele nejlépe odpovídají. Do této kategorie patří např. i věrnost značce, tj. jedná se o segmentaci na základě vztahu spotřebitele k výrobku.

Výhody segmentace pro marketing:⁴²

- přizpůsobení výrobku zákazníkovi
- uspokojení potřeb zákazníka
- získání konkurenční výhody
- efektivní propagace a distribuce

⁴¹ VYSEKALOVÁ, J. et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3. s. 100

⁴² tamtéž s. 101

Při rozhodování podniku o tom, do kterého segmentu vstoupit, rozhodují tato kritéria: ⁴³

- počet zákazníků daného segmentu
- předpokládaná velikost zisku
- síla konkurence
- snadnost přístupu do segmentu
- rizikovost segmentu
- vývojové trendy segmentu

Segmenty, do kterých podniky se svou produkcí vstupují, musí:⁴⁴

- být dostatečně velké nebo ziskové, aby se vyplatilo jim přizpůsobit marketingový program
- být homogenní, což umožňuje efektivní kontakt
- akceptovat nabízený produkt, případně musí existovat možnost, že budou pro produkty získány
- být solventní

Efektivní segment musí být dostatečně velký, aby byl ziskový, dobře přístupný a dosažitelný, měřitelný z hlediska velikosti a kupní síly, a rozlišitelný vzhledem k odlišnosti různých segmentů a tím pádem rozdílných marketingových mixů. U malých podniků se jeví optimální rozdělení zákazníků na 3 - 5 cílových skupin, u větších pak záleží na množství a struktuře nabízené produkce. Podle významnosti jednotlivých segmentů pro podnik se určí míra pozornosti, kterou je vhodné jednotlivým segmentům věnovat.

S ohledem na segmentaci trhu existují čtyři základní strategie pokrytí trhu⁴⁵:

- a) *strategie koncentrovaného marketingu* – cílem je získání významného tržního podílu na jednom trhu díky specializovanosti výrobku

⁴³ VYSEKALOVÁ, J. et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3. s. 102

⁴⁴ ČERNÁ, J., M. KAŠÍK a V. KUNZ. *Public relations: (komunikace organizací)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006, 87 s. ISBN 80-867-5465-0.

⁴⁵ VYSEKALOVÁ, J. et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3. s. 102

- b) *strategie nediferencovaného marketingu* – produkt i celý marketingový mix se pokouší oslovit většinu spotřebitelů (díky nediferencovanému produktu jsou nižší náklady jak na výrobu, tak i na marketing), firma nabízí pouze jeden typ nabídky na celém trhu, hledají se znaky společné pro všechny spotřebitele.
- c) *strategie výrobkově diferencovaného marketingu* – modifikované výrobky, které se liší kvalitou, velikostí balení apod., se nabízí více tržním segmentům; marketingový mix je ale pro všechny produkty identický.
- d) *strategie diferencovaného marketingu* – společnost definuje několik cílových segmentů, každému z nich nabízí jiný produkt a pro každý segment a „jeho“ produkt je vytvořen vlastní marketingový program/mix

Targeting

Poté, co je trh rozdělen do segmentů, vybere si producent pro něj nejatraktivnější segment (popř. i více), zaměří na něj své úsilí – provede tzv. tržní zacílení. Targeting je druhou fází procesu STP.

Zacílení na segment/segmenty má několik základních variant:⁴⁶

- a) *koncentrovaná strategie* - jediný tržní segment s jediným produktem
- b) *produktová strategie* - jediný produkt nabízený více nebo všem potenciálním segmentům
- c) *výběrová strategie* – výběr více, pro firmu zajímavých či podnikové strategii vyhovujících, segmentů; každému segmentu je nabízen specifický, konkrétní a vhodný produkt
- d) *tržní strategie* – zaměření na jeden dílčí trh s nabídkou různých výrobků, např. ze segmentu obuvi se firma zaměří na společenskou obuv, jiný podnik pak na obuv sportovní apod.

⁴⁶ VYSEKALOVÁ, J. et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3. s. 103

Positioning

„Positioning začíná u produktu. U kusu zboží, služby, společnosti, instituce nebo dokonce osoby... Positioning však není to, co děláte s produktem. Positioning je to, co děláte s myslí potenciálního zákazníka. Znamená to, že umístíte produkt do jeho mysli.“⁴⁷

Při stanovení USP – unique selling proposition neboli unikátní prodejní nabídky – je základem positioning.

Vlastní tvorba tržní pozice vzniká ze znalosti a vyhodnocení tří hlavních oblastí⁴⁸:

- a) zákazníka, jeho potřeb a charakteristik včetně znalosti toho, jak vnímá naši nabídku ve srovnání s konkurencí
- b) vnitřních zdrojů firmy
- c) analýzy a diferenciací konkurence

Strategie tvorby tržní pozice vycházejí zejména z/ze:⁴⁹

- a) *vícenásobného účelu použití produktu* – např. sluneční brýle: v létě k moři, v zimě na hory; chladný čaj v létě osvěží, teplý v zimě zahřeje, případně pomáhá léčit nachlazení
- b) *zvláštní charakteristiky produktu* – tradiční výrobce, český výrobce, nízká cena, spolehlivost či kvalita prověřená staletími, např. belgické pralinky
- c) *rozšířeného použití produktu* – zde lze vycházet z univerzálního využití produktu např. rodinný jogurt – vhodný pro děti i dospělé

⁴⁷ RIES, A. and J. TROUT. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill, 2001, 213 s. ISBN 00-713-7358-6. s.246

⁴⁸ FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

⁴⁹ tamtéž

- d) *vztahu ke konkurenci* – pozice a umístění na trhu: např. leader trhu; na nižších postaveních na trhu, ale s větším sortimentem; rodinná firma zdůrazňující individuální péči a kvalitu apod.
- e) *přesahu výrobní kategorie* – příkladem zde může být GPS navigace, původně sloužící pouze pro vojenské účely, dnes však hojně využívaná širokou veřejností (autonavigace, turistika)
- f) *speciálního užití* – například dámské hygienické potřeby

2.4 Marketingová strategie

„Marketingová strategie obsahuje určení cílů marketingové politiky na delší období, určení jednotlivých tržních segmentů a cílových skupin, výběr opatření k realizaci marketingové strategie.“⁵⁰

Marketingové strategie se obvykle člení na tyto základní skupiny⁵¹:

- a) Strategie zaměřené na trh
- b) Strategie zaměřené na konkurenci
- c) Strategie rozvoje trhu
- d) Strategie rozvoje produktu
- e) Strategie diverzifikace

⁵⁰ TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Malý výkladový slovník marketingu*. 2.rozš.vyd. Praha: A plus, 1999, 168 s. ISBN 80-902-5141-2. s. 102

⁵¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 137

Dále jsou dle Jakubíkové rozlišovány tyto strategie:⁵²

- a) Tržní vůdce – usiluje o udržení tržní pozice
- b) Tržní vyzývatel – ofenzivně se snaží o získání vyššího tržního podílu, obvykle útokem na tržního vůdce
- c) Následovatel – firma se přizpůsobuje konkurenci v oboru, zejména tržnímu vůdci
- d) Výklenkář – jde o obsluhování specifických, obvykle malých, tzv. výklenkových trhů

Existuje samozřejmě i mnoho dalších marketingových strategií, všeobecných i specifických.

Marketingový mix – 4P a 4C

Marketingový mix je nejdůležitějším nástrojem marketingové strategie podniku. Spolu s výběrem tržních segmentů tvoří marketingovou strategii firmy.

Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, známými „4P“ :

- Product (výrobek, služba)
- Price (cena)
- Place (distribuce, umístění)
- Promotion (propagace)

Někdy je klasický marketingový mix obohacen o další „P“, aby dobře plnil svou funkci. Jedná se o tzv. modifikované marketingové mixy. Dalšími „P“ jsou např. People (lidé), Partnership – spolupráce, Physical Evidence (prostředí), Packaging - balíčky služeb a další.

⁵² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 138

Klasický marketingový mix 4P je v praxi prostředkem prodeje, kterým firmy ovlivňují zákazníka, přičemž se jedná o pohled prodávajícího. Zákazník však vnímá marketingové nástroje jako nositele spotřebitelského užitku. Byla proto vytvořena koncepce 4C. V případě použití koncepce 4C firma sděluje svým zákazníkům, jaký užitek mohou při vynaložení nákladů na koupi určitého produktu získat. Počítá se při tom i s pohodlím, které zákazník v současnosti velice často vyhledává a oceňuje, důležitá je taktéž oboustranná komunikace se zákazníkem. Marketingový mix 4C má blízko k pojetí služeb, které vyzdvihují pohled zákazníka a k principům CRM⁵³ při řízení vztahů se zákazníky. Každému ze 4P lze z pohledu zákazníka přiřadit jedno ze 4C. Koncept 4C představuje tzv. zákaznický mix. V praxi se osvědčilo pracovat s oběma koncepty současně, protože pohled zákazníka velice často rozhoduje o celkovém úspěchu.⁵⁴

Čtyři P	Čtyři C
produkt (<i>product</i>)	hodnota z hlediska zákazníka (<i>customer value</i>)
cena (<i>price</i>)	náklady pro zákazníka (<i>cost to the customer</i>)
místo (<i>place</i>)	pohodlí (<i>convenience</i>)
marketingová komunikace (<i>promotion</i>)	komunikace (<i>communication</i>)

Obrázek 8: Vztah mezi 4P a 4C

Zdroj: KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.

⁵³ Customer Relationship Management neboli řízení vztahů se zákazníky

⁵⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 148

2.4.1 Product / Customer value

Product

Jedná se o nejdůležitější složku marketingového mixu. Producent či prodejce nabízí produkt jako způsob řešení problému spotřebitele, který má nejen potřeby, ale také určité představy a přání, nenabízí tedy pouze samotný souhrn užitečných vlastností výrobku. Hovoří se o koncepci totálního či komplexního produktu. V rámci této koncepce má každý produkt tři vrstvy, což názorněji zobrazuje následující obrázek.



Obrázek 9: Základní vrstvy produktu

Zdroj: FORET, M. *Marketing - základy a postupy*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001, 162 s.
ISBN 80-722-6558-X. s. 101

Základní užitečný efekt (jádro)

Jádro je tvořeno užitečnými vlastnostmi a vyjadřuje hlavní funkci produktu, tzn. do jaké míry je daný produkt schopen uspokojovat potřeby zákazníků, přičemž se hodnotí zvláště spolehlivost, životnost, funkčnost, udržitelnost atd. U služeb je pak důležitým hodnotícím kritériem i rychlost a spolehlivost či odbornost poskytovatele.

Konkrétní projev/reálný produkt/formální výrobek

Určuje, jakým způsobem a na jaké úrovni budou uspokojeny zákaznické potřeby a představy.

Reálný produkt je tvořen konkrétními vlastnostmi produktu:⁵⁵

Design – výtvarně konstrukční řešení výrobku, popř. obalu. Určuje hlavní vlastnosti a charakteristiky výrobku, např. tvar výrobku, barvu, dekor apod.

Styl – soubor estetických souhrnných znaků výrobku. Je dán kombinací tvarů, forem či barev. Je-li obecně akceptován, lze hovořit o módě. Může jít též o osobitý styl nějakého výrobce (Luis Vuitton, DKNY, Michael Kors).

Značka – odlišuje produkt od ostatních. Od známé značky se očekává závazek dodržení kvality. Obvykle se vyjadřuje graficky, specifickým barevným provedením, slovně, číslicí, případně i kombinací uvedených identifikátorů.

Obal – obecně posiluje atraktivnost produktu, přičemž musí dostatečně splňovat funkci ochrany výrobku a usnadňovat přepravu včetně skladování.

Kvalita – vžitým vnímáním spotřebitele je kvalita vyjádřena cenou - čím vyšší kvalita, tím vyšší cena. Každopádně v praxi je souvislost ceny s kvalitou často relativní a diskutabilní.

Dodatečné výhody

Jedná se o výrobek v rozšířeném pojetí. Zahrnuje služby, které s výrobkem souvisejí a jsou při jeho prodeji poskytovány jako jakýsi bonus, tedy jako nadstandardní plnění. Např. delší záruční doba, dovoz do určitého počtu kilometrů zdarma, záruční servis, možnost nákupu na úvěr apod.

Vnímaná hodnota

Jedná se o hodnotu produktu tak, jak ji vnímá konkrétní zákazník. Je dána několika ukazateli, především však subjektivním vnímáním výrobku každým jednotlivým spotřebitelem, ale také dalšími hodnotami vyčíslitelnými v penězích, které zvyšují nebo

⁵⁵ VYSEKALOVÁ, J. et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3.

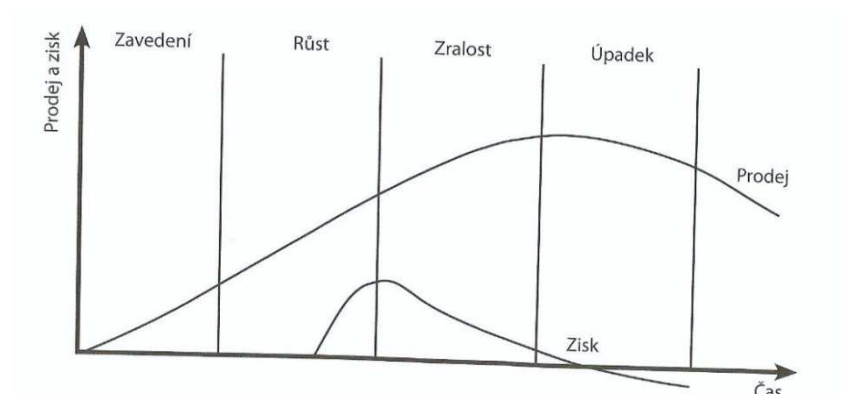
snížují celkovou hodnotu produktu pro zákazníka. Významnou roli hraje i image výrobce nebo určité značky.

Životní cyklus produktu

Doba, po kterou se výrobek prodává na trhu, se nazývá tržní životnost výrobku. Prodej produktu neprobíhá v průběhu doby životnosti rovnoměrně, ale mění se v čase. Tyto změny objemu prodeje, ale i ziskovosti produktu pro podnik v čase se označují jako životní cyklus produktu.⁵⁶

Životní cyklus je obvykle tvořen těmito fázemi:⁵⁷

- zavedení na trh
- růst objemu prodeje
- zralost
- nasycení/úpadek
- útlum



Obrázek 10: Průběh životního cyklu produktu

Zdroj: FORET, M. *Marketing - základy a postupy*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001, 162 s. ISBN 80-722-6558-X. s. 105

⁵⁶ FORET, M. *Marketing - základy a postupy*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001, 162 s. ISBN 80-722-6558-X. s. 105

⁵⁷ tamtéž

Customer value

Hodnota pro zákazníka (customer value) je hodnota, kterou s konkrétním produktem zákazník získává. Jde o praktickou interpretaci poučky, že zákazník, který si přichází do obchodu pro vrtačku, nepotřebuje ve skutečnosti vrtačku, ale vyvrtat díru. Právě zjišťování customer value může - a mělo by mít - radikální vliv na vlastnosti nabízeného produktu nebo služby. Kupříkladu restaurace: zákazník do ní vstupuje obvykle ze dvou hlavních důvodů, buď zde chce strávit příjemný čas s přáteli, rodinou či obchodními partnery nebo se přichází najíst, protože má hlad. První zákazník bude vyžadovat příjemné prostředí, skvělou obsluhu a širokou nabídku pokrmů a nápojů. Druhého zákazníka naopak restaurace osloví rychle připraveným chutným jídlem za přijatelnou cenu.

Dle Kotlera a Kellera⁵⁸ lze hodnotu primárně pojímat jako kombinaci kvality, služeb a ceny, čemuž se říká trojitá hodnota pro zákazníka. Kupující volí mezi různými nabídkami na základě toho, co vnímá jako přínos největší hodnoty. Hodnota odráží vnímané hmatatelné a nehmatatelné výhody a výdaje pro zákazníka.

2.4.2 Price / Customer cost

Price

Cena je ukazatel vyjadřující hodnotu zboží nebo služby v penězích. Ceny vznikají na jednotlivých regionálních či světových trzích a jejich výše závisí na množství výrobních faktorů spotřebovaných při výrobě konkrétního produktu. Na celkovou cenu má výrazný vliv také vzájemný vztah nabídky produktu a poptávky po něm, který se vytváří v určitém čase, na konkrétním místě a pro daný produkt.⁵⁹ Ceny mají přímý vztah k životním

⁵⁸ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 63

⁵⁹ tamtéž s. 426

nákladům, mají souvislost s životní úrovní obyvatelstva i jeho kupní silou. Příznačné pro vyspělé ekonomiky jsou tzv. smluvní neboli volné ceny produktů a služeb.

Existují různé druhy cen:

- výrobní vs. nákupní vs. prodejní (dle článku distribučního řetězce, kde se produkt právě nachází)
- konkurenční vs. monopolní (dle postavení výrobce na konkrétním trhu)
- světové vs. domácí (dle regionu, kde jsou uplatňovány)

Při stanovení ceny musí každý podnik vycházet⁶⁰:

1. z marketingových strategických cílů podniku: cílem může být pokrytí nákladů, určitý tržní podíl, produkce zisku, zákaznická spokojenost apod.
2. z možností podniku: dle stupně rozvinutosti distribuční sítě, maximální produkční kapacity, velikosti skladovacích prostor apod.
3. z omezujících vnějších faktorů: např. sezónnost produkce

Tvorbu ceny (pricing) ovlivňují různé limitující faktory, jako je např. úroveň nákladů, cena ostatních statků, které se na trhu vyskytují, a to jak substitutů, tak komplementů, síla konkurence, výše marže, zákonné předpisy, kupní síla a poptávka zákazníků, fáze životního cyklu, ve které se produkt momentálně nachází a další.

Proces tvorby ceny má své zákonitosti a vždy by měl probíhat v těchto fázích:⁶¹

1. odhad potenciální poptávky
2. odhad předpokládané reakce konkurence na náš produkt i jeho cenu
3. definování očekávaného tržního podílu
4. volba vhodné cenové strategie, odpovídající životní fázi produktu a záměrům firmy
5. výběr efektivních odbytových cest a prodejních metod

⁶⁰ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s.
ISBN 978- 80-247-1992-4.

⁶¹ tamtéž

Základní metody stanovení ceny⁶²:

1. ceny odvozené z celkových přímých nákladů na výrobu a dalších, nepřímých nákladů: využívána je metoda kalkulace nákladů a analýza bodu zvratu (kritického bodu nákladů a výnosů)
2. ceny založené na odhadu poptávky: vychází z cenové elasticity a diferenciací poptávky na trhu
3. ceny podmíněné podmínkami konkurenčních vztahů: firma vychází z ceny, za kterou nabízí srovnatelný produkt konkurent či konkurenti

Customer Cost

Customer Cost jsou vlastně celkové náklady spojené s koupí a provozem produktu pro zákazníka. Klasickým příkladem podniku, který přistoupil mezi prvními na vnímání této ceny, je automobilový průmysl v USA. Ještě v 80. letech minulého století zde byla spotřeba paliva u automobilů naprosto nepodstatným parametrem, proto byly také automobily nabízeny s vysokou spotřebou pohonných hmot. Automobil s méně než pětilitrovým osmiválcem byl víceméně raritou a pro smích. Poté, co stouply ceny benzínu a nafty, se stala spotřeba pohonných hmot rázem prioritním faktorem při výběru a koupi nového vozu. Dojezd na jeden galon paliva nyní hraje v cenících amerických prodejců automobilů prim.⁶³ Stejně tak i v Evropě lze při prodeji automobilů vidět nový přístup. Některé firmy začaly vozidla prodávat se záručním servisem na prvních několik let, obvykle pět či sedm v ceně. Důvod je prostý, první servisní prohlídka, respektive její cena, především u luxusních automobilek, zákazníka velmi často nemile překvapí. Mnohdy, pokud by ji znal dopředu, by si daný vůz vůbec nekoupil.

⁶² SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978- 80-247-1992-4.

⁶³ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

2.4.3 Place / Convenience

Place

Place je složka marketingového mixu, která zahrnuje distribuční cesty včetně distribučních mezičlánků, distribučních systémů i fyzické distribuce. Spojení všech těchto prvků tvoří distribuční mix. Cílem distribučního mixu je doručení produktu zákazníkovi v co nejkratším čase, při využití co nejnižšího počtu distribučních článků a mezičlánků a samozřejmě při minimalizaci nákladů souvisejících s distribucí.⁶⁴

Distribuce zajišťuje tyto úkoly, respektive funkce:⁶⁵

1. obchodní – formování nabídky, nákup a prodej produktu, komunikace, cenové dohody, přebírání rizik apod.
2. logistické – manipulace se zbožím (třídění, skladování, kompletování, balení, doprava atd.)
3. doplňkové – sbírání, vyhodnocování, předávání marketingových informací

Distribuční cesta je řetězec, jehož prostřednictvím putuje produkt od výrobce k zákazníkovi. Je ovlivněn především vlastnostmi produktu a vzdáleností mezi producentem a konečným spotřebitelem. Výběr článků distribuční cesty je ovlivněn produktem, trhem, distributory a konkurencí.⁶⁶

⁶⁴ KAŠÍK, M. a K. HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009, 256 s. ISBN 978-807-4080-227.

⁶⁵ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

⁶⁶ tamtéž

Výrobce vybírá způsob distribuce a pokrytí trhu, přičemž volit lze z těchto variant⁶⁷:

1. intenzivní systém – producent hledá maximální tržní penetraci, zboží je dodáno všem distributorům, kteří o něj projeví zájem. Je to systém vhodný pro zboží každodenní spotřeby, např. většina potravinářského a drogistického zboží.
2. selektivní systém – výrobce si sám vybere a určí jen takové distributory, kteří podporují a zvyšují prodej. Tento systém je většinou využíván pro zboží dlouhodobé spotřeby, jako jsou například oděvy a obuv, průmyslové zboží, nábytek apod.
3. exkluzivní systém – v tomto případě je distribuce zajištěna prostřednictvím výhradního zastoupení. Výrobce si v každém regionu nebo státě nasmlouvá jednu či několik málo firem, které mají oprávnění jeho produkty prodávat. Tento systém je vhodný především pro obchod s výběrovým luxusním zbožím. Firmy se zaměřují na věrnost zákazníků a vysoký kredit svého zboží v jejich očích, např. prodejny Burberry London, vozidla značky Ferrari apod.

Formy distribučních toků jsou:

1. fyzické, ty využívají především tradiční obchody
2. on-line kanály (telefonní a internetové), které přinesly významné úspěchy, např. Amazon, eBay, Google⁶⁸

Convenience

Convenience neboli komfort či pohodlí, což oproti původnímu Place - neboli místu prodeje - dává tušit, jaký význam je distribuci v koncepci 4C přikládán. Je značný rozdíl mezi tím, zda zákazník nakupuje v malém krámku v domě se špinavou fasádou nebo v moderním

⁶⁷ FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

⁶⁸ MCDONALD, M. a H. WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8. s. 388.

obchodním centru s kavárnami, dětským koutkem a podzemními garážemi. Stejně tak je zásadní rozdíl, jestli zákazník nakupuje v nepřehledném internetovém obchodě anebo v internetovém obchodě s líbivým designem a maximálně jednoduchým a uživatelsky příjemným rozhraním. Významný rozdíl spočívá také v dopravě u přímého prodeje, obvykle v rámci e-commerce (elektronického obchodování). Není třeba vysvětlovat, že Česká pošta se svým přístupem k doručování zásilek je pro zákazníka podstatně méně atraktivní variantou než například doručení kurýrem či vlastní dopravní službou v předem dohodnutém časovém rozmezí. Mimo to, například zejména u spotřební elektroniky, je momentálně zákaznicky velice dobře vnímáno nejen samotné doručení na místo, ale také instalace zakoupeného produktu. Nastavení tohoto „C“ tak může mít ve výsledném marketingovém mixu podstatně větší význam než cena.

2.4.4 Promotion / Communication

Promotion

Tato složka marketingového mixu zahrnuje všechny prostředky a formy propagace používané ke zviditelnění konkrétního produktu. Někdy jsou všechny tyto prostředky souhrnně označovány jako komunikační mix. Jedná se především o reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, přímý marketing a public relations.

Komunikační mix slouží k navození takového postoje spotřebitele k výrobku nebo službě, který následně vyústí v samotnou koupi. Jedním z hlavních úkolů marketingové komunikace je získání osobní vazby zákazníka na produkt, firmu či značku.⁶⁹

⁶⁹ MCDONALD, M. a H. WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

Mezi hlavní funkce propagace patří především⁷⁰:

- informování o výrobku či službě
- vytváření pozitivního postoje u potenciálních zákazníků
- snaha o získání nových tržních segmentů
- působení na distribučních cestách
- snaha o překonání sezónních výkyvů v prodejnosti produktů
- oznámení o slevách cen produktů
- snaha zavádět a informovat o nových způsobech využití výrobků

Rozlišovány a nejčastěji používány jsou tyto nástroje propagace:⁷¹

1. reklama (advertising)
2. osobní prodej (personal selling)
3. podpora prodeje (sales promotion)
4. práce s veřejností (public relations)
5. přímý marketing (direct marketing)
6. sponzorství (sponsoring)
7. nová média (new media)
8. obaly (packaging)
9. výstavy a veletrhy, včetně virtuálních (events)

Neopomenutelnými částmi marketingové komunikace je definice cílové skupiny, vytvoření propagačního sdělení, výběr médií, měření účinnosti a zjišťování zpětné vazby.

Komunikační mix podniku zahrnuje veškeré nástroje, které slouží ke komunikaci s okolím podniku. Komunikace může být nejen externí, ale i interní, která probíhá v rámci podniku, nejčastěji mezi managementem a zaměstnanci.

⁷⁰ VYSEKALOVÁ, J. et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3.

⁷¹ tamtéž

Dále se pak komunikace dělí na osobní (přímý prodej), neosobní (reklama) i osobní a neosobní současně (podpora prodeje, práce s veřejností).⁷² Rozhodnutí, zda zvolit osobní či neosobní komunikaci, je závislé na druhu a obsahu sdělení, na typu cílové skupiny, na fázi životního cyklu výrobku, na očekávaném výsledném efektu apod.

Obrázek 11 znázorňuje průběh komunikačního procesu, který je založen na principu, kdy odesílatel (zdroj, komunikátor) předává své sdělení prostřednictvím určitého informačního kanálu příjemci (komunikantovi) tohoto sdělení, který na něj nějakým způsobem reaguje či nereaguje, čímž zajišťuje zpětnou vazbu. V rámci marketingové komunikace může být sdělení zakódováno do symbolické formy vyjádření, kterou příjemce dekóduje, což v praxi znamená, jak pochopí a „přeloží si“ smysl zakódovaného sdělení. Efektivnost komunikačního procesu může být narušena různými šumy, ať již na straně odesílatele, tak na straně příjemce sdělení. Tyto šumy mohou význam a pochopení sdělení výrazně ovlivnit.



Obrázek 11: Průběh komunikačního procesu

Zdroj: VYSEKALOVÁ, J. et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3.

⁷² VYSEKALOVÁ, J. et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3.

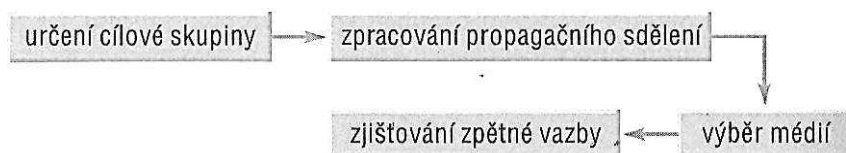
V přípravné fázi realizace komunikační strategie firmy, je nutné zohlednit následující faktory:⁷³

- *typ produktu a typ trhu* – u spotřebitelského typu produktů převládají jiné nástroje komunikace (reklama a podpora prodeje) než u průmyslového zboží (osobní prodej a podpora prodeje).
- *fáze připravenosti spotřebitele k nákupu* – reklama a public relations jsou nejúčinnějším nástrojem komunikace ve fázi získávání povědomí o produktu. Osobní prodej a reklama se využívá pro získání sympatií a přesvědčování zákazníků. Pro uzavírání smluv a následnou opětovnou koupi se využívají podnikoví prodejci a nástroje podpory prodeje.
- *životní cyklus výrobku* – ve fázi uvedení produktu na trh je hojně využívána právě reklama a PR, a to pro zajištění širokého povědomí o produktu u potenciálních kupujících. Podpora prodeje může výrazně pomoci spotřebitelům při rozhodování o tom, zda produkt vyzkoušet či nikoliv. Osobní prodej napomáhá výrobcům či prodejcům umístit produkt na místo prodeje. V růstové fázi životního cyklu produktu se i nadále využívá především reklamy a public relations. Protože však v této fázi obvykle roste prodej i bez pobídek, lze podporu prodeje mírně omezit. Ve fázi zralosti produktu lze využít podpory prodeje stejně jako reklamy. Ve fázi úpadku produktu se již zákazníkovi pouze připomíná, že podnik je se svým produktem stále na trhu.

Při tvorbě komunikační strategie je nutné, mimo výše uvedených aspektů, zohlednit také další faktory, jak je patrné z obr. 12 na následující stránce. Pro zajištění efektivní komunikace je nutné zacílit ji na konkrétní cílovou skupinu, které je daný produkt určen a této cílové skupině přizpůsobit formu i obsah propagačního sdělení i médium, prostřednictvím kterého bude sdělení realizováno. Následně, s ohledem na reakce potenciálních zákazníků, lze zjišťovat a měřit zpětnou vazbu konkrétního propagačního sdělení.

⁷³ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s.

ISBN 978-80-247-1545-2. s. 839-840



Obrázek 12: Kroky marketingové komunikace

Zdroj: VYSEKALOVÁ, J. et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3. s. 200

Východiskem pro tvorbu komunikačního mixu jsou komunikační cíle. Tyto cíle lze členit na ekonomické a neekonomické:⁷⁴

1. mezi *ekonomické cíle* patří například zvýšení obrátu, zvýšení zisku, zvýšení tržního podílu, udržení podílu na trhu apod.
2. mezi *neekonomické cíle* marketingové komunikace obvykle patří seznámení cílové skupiny zákazníků s produktem, ovlivnění image značky, informace o produktu či značce, posílení důvěry v produkt či upevnění nákupních zvyklostí

Communication

Dalším, již posledním „C“ z marketingového mixu 4C, je Communication neboli komunikace. Zatímco koncept 4P hovořil o Promotion neboli propagaci či reklamě, obzvláště v dnešní době internetu a sociálních sítí je mnohem důležitější komunikace - komunikace se zákazníkem jako obousměrný proces budovaný mezi zákazníkem a dodavatelem. I když krátkodobě v některých oborech koncept jednosměrné a zejména pak masivní reklamy a propagace funguje (např. u spotřebitelských půjček), dlouhodobě není možné se zákazníkem nekomunikovat. Zákazník sám si totiž velice dobře uvědomuje, že on si může vybírat, zejména v době, kdy je většina trhů nasycena, či spíše přesycena výrobky i službami. Navíc přechod ke konkurenci je mnohdy velice snadný, neboť ve většině oborů existují přímé substituty (např. u mobilních operátorů).

⁷⁴ VYSEKALOVÁ, J. et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3. s. 201

Velkou chybou, kterou může každý podnik udělat, je bezmyšlenkovitě přejít od konceptu marketingového mixu 4P, k marketingovému mixu 4C. Skutečnost je totiž taková, že marketingový mix se neustále mění. Podstatné je jen to, že v centru dění se dnes skutečně nachází zákazník, který je v drtivé většině oborů pánem situace. Má totiž na výběr, má přístup ke všem potřebným informacím, a pokud má čas (a jazykové znalosti), je schopen samostatných kvalifikovaných rozhodnutí a nákupů prakticky jakéhokoliv zboží či služeb nabízených na globálních světových trzích. Je proto nutné, aby každý podnik o své stávající zákazníky pečoval. Při prodeji odlišných produktů je třeba se soustředit hlavně na komunikaci, která podniku umožní odhadnout nastavení ostatních složek mixu. U prodeje shodných produktů pak může o realizaci koupě vedle komunikace rozhodovat také komfort pro zákazníka.

2.5 Naplánování zdrojů a stanovení rozpočtu

K realizaci marketingového plánu musí firma nebo SBU disponovat dostatkem zdrojů k pokrytí souvisejících nákladů. Tyto zdroje mohou být samozřejmě vlastní (vytvořené vlastními silami, např. vstupní kapitál, dosažený zisk apod.), mimo to však mohou být použity i zdroje cizí. Tyto zdroje jsou obvykle spojeny s nutností platit úroky, tedy s vyššími náklady. Jedná se především o různé formy bankovních či nebankovních úvěrů, ale může jít například i o využití sponzorských darů. Ty obvykle využívají tzv. neziskové organizace k realizaci svých projektů a financování (nejen) souvisejících reklamních kampaní.

Existují tři základní přístupy k financování v podniku - umírněný, agresivní a konzervativní přístup. Všeobecně platí, že financování krátkodobým dluhem je riskantnější než financování dluhem dlouhodobým. Přesto je krátkodobý dluh častěji využíván, neboť vzhledem ke konečné sumě zaplacených úroků je levnější a lze jej obvykle i snáze a rychleji získat. Finanční rozhodnutí by mělo být vždy podloženo finanční analýzou.

Účelem finančních plánů je poskytnout prognózu finančních výsledků pro následující období. Obvykle se plánuje na jeden až tři roky.

Zdroje příjmů:⁷⁵

- a) produktivita zavedených produktů na zavedených trzích
- b) nové produkty na zavedených trzích
- c) zavedené produkty na nových trzích
- d) nové produkty na nových trzích

Výdaje jsou tvořeny náklady na:

- a) výrobní faktory
- b) propagační kampaně
- c) vývoj nových produktů

Podstatou rozpočtů je stanovení budoucích nákladů, výnosů i hospodářských výsledků. Rozpočty stanoví konkrétní úkoly pro celý podnik i pro jednotlivé vnitropodnikové útvary. Rozpočty jsou plány, jejichž pomocí jsou zjišťovány náklady a výnosy podniku na jeho plánovanou činnost v určitém období. Úkolem rozpočtů je mimo jiné kontrolovat hospodárnost provozu jednotlivých vnitropodnikových útvarů i podniku jako celku. Zároveň poskytují podklady pro stanovení sazeb režii v předběžných kalkulacích nákladů.⁷⁶

⁷⁵ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s.
ISBN 978-80-247-1992-4.

⁷⁶ tamtéž

Třídění rozpočtů⁷⁷:

1. Dle období
 - a) dlouhodobé rozpočty finančních zdrojů
 - b) roční rozpočty výnosů, nákladů a zisku
 - c) krátkodobé (měsíční, čtvrtletní) rozpočty a rozpočet příjmů a výdajů
2. Dle stupně řízení
 - a) základní (za jednotlivá hospodářská střediska nebo výkony)
 - b) souhrnné (za vyšší stupně řízení)
3. Dle rozsahu zachycovaných nákladů a výnosů
 - a) rozpočty zachycující všechny náklady a výnosy
 - b) rozpočty zachycující část nákladů a výnosů
4. Dle počtu variant plánu
 - a) pevné (pro jednu variantu plánu výkonů)
 - b) variabilní, variantní, pružné, pohyblivé (pro více variant plánu výkonů nebo pro různé stupně využití výrobní kapacity)

2.6 Očekávané výsledky a identifikace alternativních plánů a mixů

V rámci marketingového plánování jsou v plánech samozřejmě uváděny i předpokládané, respektive očekávané výsledky podnikových marketingových aktivit. Je zřejmé, že ne všech cílů a výsledků, které byly naplánovány, musí být skutečně dosaženo. Pro případ, že

⁷⁷ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

tato situace nastane, je třeba, aby měl podnik připravené alternativní plány a návrhy řešení dané situace.

Je třeba zmínit, že teoreticky existuje a je v praxi i využíváno, ještě mnoho jiných koncepcí marketingových mixů. Mimo jiné tzv. koncepce 4S, 4A či SIVA.⁷⁸

Koncepce 4S⁷⁹ v praxi znamená provádění těchto činností:

1. Segmentace zákazníků (identifikace a získání cílové skupiny)
2. Stanovení užitku (konkrétní výhody a užitek, který produkt přinese zákazníkům včetně vymezení odlišností od konkurenčních produktů)
3. Spokojenost zákazníků (zákazník je centrem pozornosti firmy)
4. Soustavná péče (budování dlouhodobého vztahu podniku se zákazníkem)

Koncepce 4A:⁸⁰

1. Awareness (povědomí o produktu)
2. Availability (místní dostupnost produktu)
3. Affordability (cenová dostupnost produktu)
4. Acceptability (přijatelnost)

Koncepce SIVA⁸¹:

1. Solution (nabídka řešení problému)
2. Information (relevantní informace)
3. Value (hodnota, tedy 80% zaměření na kvalitu, 20% zaměření na cenu)
4. Acces (snadná dostupnost, zjednodušená administrativa)

⁷⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

⁷⁹ HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, 77, 29 s. ISBN 80-245-0176-7.

⁸⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

⁸¹ MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 308 s. ISBN 80-716-9297-2.

Z výše uvedeného plyne, že tvorba marketingového mixu je nejen značně různorodá, ale zároveň i velmi podstatná činnost.

Důležitost tvorby marketingového mixu spočívá především v tom, že:⁸²

1. vytváří základ pro rozmístění finančních a lidských zdrojů
2. pomáhá vymezit zodpovědnost
3. umožňuje analýzu pružnosti
4. zjednodušuje komunikaci

Jednotlivé složky marketingového mixu na sebe navzájem působí a jsou na sobě závislé, přičemž jsou v integrálním vztahu i s dalšími faktory nemarketingové povahy.

Hlavním účelem integrované marketingové komunikace je působit na zákazníka – stávajícího či potenciálního – tak, aby o propagovaný produkt projevil zájem a aby ho začal, ideálně dlouhodobě, využívat. Stále je též třeba se zaměřovat na budování, udržování a posilování vztahu se zákazníkem, zjišťovat jeho přání, očekávání, preference.

Neméně důležité je i získávání zpětné vazby a flexibilní reagování na očekávání zákazníků vzniklá ze spotřebitelské zkušenosti.⁸³

⁸² MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 308 s. ISBN 80-716-9297-2.

⁸³ KAŠÍK, M. a K. HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009, 256 s. ISBN 978-807-4080-227.

3. Charakteristika společnosti BIOTECON, s.r.o.

Společnost Biotecon, s.r.o. se primárně zabývá výrobou potravinových doplňků, konkrétně čtyř jejich druhů, založených na přírodní bázi.

3.1 Základní údaje o společnosti

Společnost Biotecon, s. r. o. byla založena v roce 1992 v Horní Libchavě, IČ: 46968245, DIČ: CZ46968245. Upisované základní jmění činí 210 tisíc Kč. Jedná se vlastně o rodinnou firmu, každý společník vložil do podnikání 70 tisíc Kč a je zároveň jednatelem společnosti. Předmětem podnikání se stala výroba biotechnologických koncentrátů, od roku 1997 firma vyrábí potravinové doplňky. Nejprve šlo o potravinové doplňky pro regeneraci a výživu kloubů, chrupavek, kůže a vlasů. V následujících letech se firma zaměřila na vývoj dalších přírodních preparátů, které účinně posilují odolnost organismu a příznivě působí na stav pokožky, činnost srdce, jater a dýchacích cest či potlačují záněty v organismu, jako jsou bronchitida, astma nebo artritida.

Předmětem podnikání firmy je dle obchodního rejstříku více činností, zejména výroba diagnostických prostředků pro biotechnologii a klinickou biochemii, velkoobchod, výroba kosmetických přípravků, výroba chemických látek a chemických přípravků, výroba potravinářských výrobků, specializovaný maloobchod a maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny (e-shop). Nicméně v reálu se firma zabývá pouze vývojem, výrobou, distribucí a prodejem potravinových doplňků.

Záměrem společnosti je krédo:

"Kvalitní produkt + rozumná cena = spokojený zákazník".

3.2 Produkty společnosti

Společnost Biotecon, s.r.o. nabízí tzv. potravinové doplňky neboli doplňky stravy. Za doplněk stravy je považována potravin, která má doplňovat běžnou stravu a která je de facto koncentrovaným zdrojem vitaminů a minerálních látek nebo dalších látek s nutričním nebo fyziologickým účinkem, obsažených v potravě samostatně nebo v kombinaci. Doplněk stravy je určen k přímé spotřebě v malých odměřených množstvích.⁸⁴ Doplněk stravy lze ve smyslu této definice chápat jako přínosné obohacení stravy, neslouží tedy k léčbě konkrétních onemocnění. Lidé si potravinové doplňky kupují buď podle vlastního uvážení, bez doporučení lékaře, nebo právě na základě rady ošetřující lékaře, nejčastěji praktického či ortopeda, v souvislosti s konkrétní diagnózou, případně jako prevenci nebo pro účely rekonvalescence po onemocnění či úrazu.

Firma Biotecon, s.r.o. nabízí tyto čtyři doplňky stravy:⁸⁵

- ACEROLA 400
- BA-CHONDROPUR
- BOSWELA
- COLAGEN-C



Obrázek 13: Produkty společnosti Biotecon, s.r.o.
Zdroj: Biotecon, s.r.o.

⁸⁴ Státní zemědělská a potravinářská inspekce [online]. Potraviny určené pro zvláštní výživu, doplňky stravy a přístup SZPI k jejich kontrole Praha: Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2013-04-28 [vid. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1004570&nid=11431&chnum=3>

⁸⁵ Biotecon, s.r.o. [vid. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.biotecon.cz/>

3.2.1 ACEROLA 400



Obrázek 14: ACEROLA 400
Zdroj: Biotecon, s.r.o.

ACEROLA 400 je extrakt z plodů aceroly, tropického keře. Má funkci vysoce účinného antioxidantu⁸⁶ a slouží jako přírodní zdroj vitamínu C. Má pozitivní vliv na tvorbu buněk. S plody aceroly měly zkušenosti již domorodé kmeny v dávné minulosti, ale až moderní medicína a širší výzkum komplexněji ukázaly pozitivní účinky této rostliny na lidský organismus. Extrakt aceroly patří k nejhodnotnějším antioxidantům. Kromě vysokého podílu vitamínu C obsahuje dále vitamin A, vitaminy B1, B2, B3, B5, beta-karoten⁸⁷, důležité minerální soli a další významné látky pozitivně působící na organismus.

Použití

- účinně likviduje toxické látky v těle nahromaděné stresem a špatnou životosprávou
- pomáhá při růstu a regeneraci tkání, čímž působí proti stárnutí pokožky a má omlazující efekt
- posiluje srdce a vyrovnává srdeční činnost
- působí příznivě při onemocnění jater a při průjmeh
- působí protizánětlivě, proti chřipce a nachlazení
- proti kožním a plísňovým onemocněním.

⁸⁶ Antioxidanty působí jako prevence poškození buněk, které urychluje jejich stárnutí a změny v buňkách. Předpokládá se, že antioxidanty zpomalují proces stárnutí a preventivně působí vůči srdečním onemocněním a infarktu. Viz *Všeobecná encyklopedie 1: A/B. Encyklopedie Diderot*. 1. vyd. Praha: Diderot, 1999, 518 s. ISBN 80-902-5553-1. s. 171

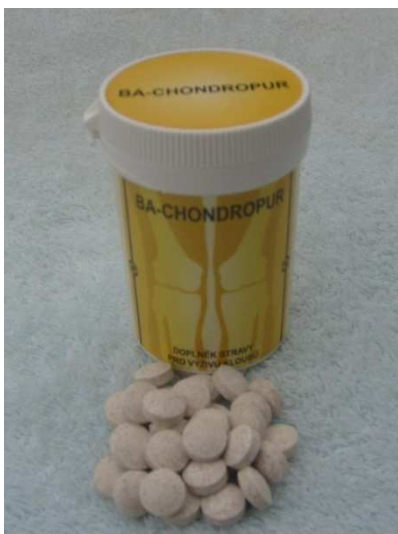
⁸⁷ Beta-karoten je látka, z níž je lidský organismus schopen vyrobit vitamin A. Má antioxidační účinky. Viz VOKURKA, M. a J. HUGO. *Praktický slovník medicíny*. 6. rozš. vyd. Praha: MAXDORF, 2000, 490 s., il. ISBN 80-859-1238-4. s. 221

Obsah: 120 tablet v balení / **138 Kč**

Složení: 1 tableta obsahuje 400 mg extraktu aceroly s 25% vit.C

Doporučené dávkování: 1 tableta 1 až 3 x denně

3.2.2 BA-CHONDROPUR



BA-CHONDROPUR je produkt příznivě ovlivňující regeneraci a výživu kloubní chrupavky a funkci celého kloubu. Kombinací složek, které jsou součástí preparátu, lze dosáhnout výrazného účinku.

Obrázek 15: BA-CHONDROPUR
Zdroj: Biotecon, s.r.o.

Použití

- ke zkvalitnění chrupavčitých a kolagenních struktur pohybového aparátu
- proti bolesti kloubů
- k rychlejší a účinnější rekonvalescenci po úrazech
- při léčbě degenerativního onemocnění kloubů (artrózy)
- při léčbě zánětlivých onemocnění kloubů (artritidy)

Obsah: 90 tablet v balení (vystačí na 22,5 dne) / **161 Kč**

Složení: 1 tableta obsahuje 250 mg glukosamin-sulfátu, 120 mg chondroitin-sulfátu, 100 mg MSM (metylsulfonylmetan), 60 mg aceroly (extrakt), 50 mg boswellie (extrakt), 30 mg stearanu hořečnatého, 5 mg glukonátu manganatého

Doporučené dávkování: 4 tablety (2x2) denně

Doporučená doba konzumace: 3 měsíce (4 balení)

Účinky jednotlivých složek

Chondroitin-sulfát

je hlavní složkou mezibuněčné hmoty chrupavky. Má vysokou schopnost vázat vodu ve tkáni a zabezpečovat tím mechanické a elastické vlastnosti chrupavky. Důležitou vlastností je schopnost inhibovat enzymy poškozující chrupavku a dokáže zastavit ztrátu kloubní chrupavky. Je vhodný jako nutriční doplněk při léčbě zánětlivých onemocnění kloubů, degenerativních procesů v kloubech a k prevenci ukládání urátů (soli kyseliny močové) ve tkáních u pacientů postižených dnou.

Glukosamin-sulfát

normalizuje látkovou výměnu v chrupavce, tlumí její rozpad a stimuluje její obnovu. Účastní se tvorby vazů, kostí, šlach, kůže a nehtů. Podobně jako chondroitin-sulfát je vhodný jako potravinový doplněk při léčbě degenerativních a zánětlivých chorob kloubů a dny.

MSM (metylsulfonylmetan)

je zdrojem biologické síry, čímž má příznivý vliv na ochranu a novotvorbu podpůrných tkání kloubů, u kterých dochází k degradaci při jejich onemocnění. Snižuje bolestivost kloubů, svalů a šlach, zabraňuje svalové křeči, urychluje zotavení po úrazech. Chrání tkáň před účinky volných radikálů, zbavuje organismus škodlivin, pomáhá eliminovat projevy alergií, zvyšuje vitalitu organismu a mírní projevy únavy.

Boswellia (extrakt z Boswellie serraty s obsahem 70% kyseliny boswellové)

působí tlumivě na aktivitu leukotrienů, které podporují a udržují zánětlivé procesy. Tímto mechanismem tlumí chronické záněty kloubů a nemoci pohybového a dýchacího ústrojí (artritida, revmatismus, bronchiální astma a bronchopneumonie).

Acerola (extrakt z Malpighia punicifolia s obsahem 25% vitamínu C)

slouží jako přírodní zdroj vitamínu C potřebného při regeneraci kloubní chrupavky, účastného v četných metabolických procesech. Má funkci vysoce účinného antioxidantu (obsahuje též vápník, železo, hořčík, fosfor, fruktózu a řadu vitaminů skupiny B). Má pozitivní vliv na tvorbu krevních elementů. Podporuje imunitu organismu.

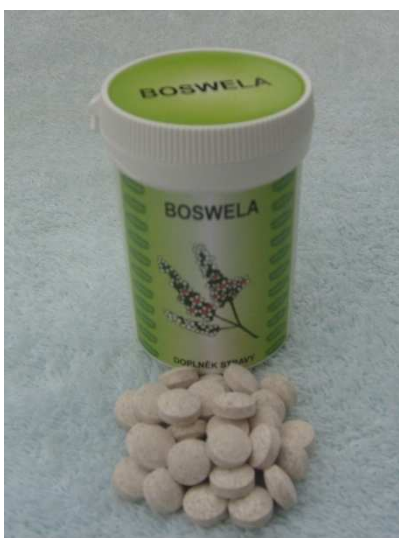
Mangan (glukonát manganatý)

se podílí na tvorbě chrupavky, kostí a účastní se některých metabolických procesů ve tkáních.

Hořčík (stearan hořečnatý)

se účastní mnohých metabolických procesů, především v kostech.

3.2.3 BOSWELA



Obrázek 16: BOSWELA

Zdroj: Biotecon, s.r.o.

BOSWELA je produkt složený z extraktu dvou rostlin. *Boswellia serrata*, u které se používá pryskyřice z kůry tohoto stromu, a acerola, u níž jsou extrahovány plody. Má protizánětlivé účinky – tlumí aktivitu leukotrienů, které podporují a udržují zánětlivé procesy.

Extrakt z *Boswellie serraty* obsahuje vysoké množství boswellových kyselin, které vykazují protizánětlivé účinky, jak v akutní, tak chronické podobě zánětu.

Extrakt z aceroly patří k nejhodnotnějším antioxidantům. Obsahuje vysoký podíl vitamínu C, dále vitamin A, vitaminy B1, B2, B3, B5, betakaroten, důležité minerální soli a další významné látky.

Boswellové kyseliny obnovují cévy poškozené zánětem a zlepšují krevní oběh. Účinné látky působí tlumivě na aktivitu leukotrienů, které podporují a udržují zánětlivé procesy. Mechanismus je podobný jako u nesteroidních antirevmatik (protizánětlivé léky s účinkem i proti bolesti a horečnatým stavům), avšak bez vedlejších negativních účinků na trávicí trakt, ledviny, krev atd. Účinek extraktu z *Boswellie serraty* je velmi rychlý a nastupuje obvykle do pěti dnů od počátku podávání.

Použití

- při zánětech průdušek, jak v akutní, tak chronické podobě (bronchitida, bronchiální astma, kašel, nachlazení, chřipka)
- při jaterních poruchách
- při revmatismu
- při zánětlivých chorobách kloubů, vazivových tkání, měkkých tkání, svalstva
- při onemocnění dnou

Obsah: 120 tablet v balení / **391 Kč**

Složení: 1 tableta obsahuje 250 mg extraktu *Boswellie serraty* a 150 mg extraktu aceroly s 25% vit.C

Doporučené dávkování: 1 tableta 1 až 3 x denně po dobu 2 až 3 měsíců

3.2.4 COLAGEN-C



Obrázek 17: COLAGEN-C
Zdroj: Biotecon, s.r.o.

COLAGEN-C je vysoce čištěný, enzymaticky upravený kolagen hovězích šlach, obohacený vitaminem C. Z takto připraveného kolagenu se v kyselém prostředí žaludku spolu s potřebnou tekutinou vytvoří vysoce kvalitní kolagenový gel. Tento gel je v trávicím traktu snadno štěpen. Výsledkem štěpení je pak směs aminokyselin a oligopeptidů (stavebních organických látek vznikajících přirozeně v organismu), které se krevním oběhem dostávají na místo novotvorby kolagenu. Spotřebu kolagenu lze změřit v moči dle specifických ukazatelů. Collagen-C tedy slouží jako **zdroj tvorby vlastního kolagenu**, nadměrně spotřebovávaného při kloubních degenerativních onemocněních (artróza) a při velké fyzické zátěži.

Vlastnosti kolagenu

- je základní stavební součástí chrupavek a vaziv; tvoří 25 – 35% z celkové bílkoviny organismu, přičemž polovina z toho se nalézají v kostní tkáni.
- čistý lyofilizovaný⁸⁸ kolagen⁸⁹ je důležitý při řešení kloubních problémů.
- je nejdůležitější fibrilární komponentou (velice důležitá část pojivové tkáně).
- je dále obsažen v kůži, vlasech, nehtech, cévách, srdci, oční rohovce atd.

Použití přípravku Collagen-C

- při sportu, fyzickém a pracovním zatížení
- na zkvalitnění vlasů, nehtů a kůže
- ke zkvalitnění chrupavčitých a kolagenních struktur pohybového aparátu
- k rychlejší a účinnější rekonvalescenci po úrazech
- při léčbě degenerativního onemocnění kloubů - artrózy
- při osteoporóze
- při prevenci a léčbě dny

Obsah: 60 tobolek v balení / **230 Kč**

Složení: 1 tobolka obsahuje 40mg lyofilizovaného kolagenu čistoty nad 95% a 10mg kyseliny L-askorbové (vitamin C)

Doporučené dávkování: 1 tobolka denně

Doporučená doba konzumace: podle zatěžování kloubů a stupně degenerativního onemocnění kloubů možno i trvale.

Přípravek je vhodný i pro diabetiky.

⁸⁸ Lyofilizace je metoda vysoušení bílkovinných materiálů (roztoků, buněk, tkání apod.) ve zmrazeném stavu ve vakuu, přičemž nedochází ke změně struktury bílkovin. Lyofilizovaný materiál lze přechovávat v chladu i při pokojové teplotě. Viz *Všeobecná encyklopedie 4: K/L. Encyklopedie Diderot*. 1. vyd. Praha: Diderot, 1999, 424 s. ISBN 80-902-5556-6. s. 422

⁸⁹ Bílkovina se složitou vláknitou strukturou se síťovými spoji. Hlavní součást podpůrných a vazivových tkání živočichů; obsažena ve šlachách, chrupavkách a kůži. Je jednou ze základních stavebních jednotek kostní hmoty. Viz *Všeobecná encyklopedie 4: K/L. Encyklopedie Diderot*. 1. vyd. Praha: Diderot, 1999, 424 s. ISBN 80-902-5556-6. s. 132

4. Marketingový plán společnosti BIOTECON, s.r.o.

Marketingový plán společnosti Biotecon, s.r.o., vychází z předmětu jejího podnikání, výrobní kapacity i potenciálu, které jí nabízí trh. Protože není ve finančních možnostech firmy, aby měnila cokoliv ve výrobě, bude marketingový plán navržen primárně s ohledem na propagaci již vyrobených produktů. Cílem této práce tedy nejsou změny produktového portfolia firmy či technického a technologického zázemí, ale je jím snaha navrhnout takový marketingový plán, kterým by firma docílila většího povědomí o svých preparátech mezi potenciálními klienty a tím i vyššího prodeje svých produktů. Největší důraz bude kladen na marketingovou komunikaci a její jednotlivé nástroje.

4.1 Situační analýza

Situační analýza obecně je, či by měla být, prvním krokem ke stanovení priorit a cílů firmy včetně způsobů a metod, jak těchto cílů dosáhnout. Měla by být základem pro veškeré plánování. Jejím úkolem je identifikovat, analyzovat a zhodnotit všechny faktory, u kterých je předpoklad, že budou mít vliv na konečné cíle a strategii podniku.

4.1.1 Analýza PESTLE

Jedná se o analýzu makroprostředí, přičemž tyto vlivy jsou podnikem prakticky neovlivnitelné. Vzhledem k tomu, že daný podnik, firma Biotecon, s.r.o., má své sídlo v České republice, jsou faktory, které ovlivňují její fungování totožné s mnoha vlivy, které ovlivňují prakticky všechny podnikatelské subjekty v ČR. Samozřejmě je vždy nutné vzít v potaz i samotný obor podnikání a lokalitu v rámci republiky, v případě popisované firmy tedy Českolipsko.

P- politické vlivy

V České republice je aktuálně po volbách prezidenta republiky. Na podzim minulého roku proběhly volby do Senátu a do krajských zastupitelstev. Nejčastěji volenou stranou se až na několik výjimek stala ČSSD a KSČM, pravicová vláda nezískala od občanů patřičnou politickou podporu. I přesto, že politická situace je momentálně relativně stabilní, lze očekávat podporu spíše jiných oblastí života než podnikatelské sféry a konání zásadních kroků a reforem, nezbytných pro oživení ekonomiky a podporu podnikání.

Předmětem této práce není hloubková analýza dané situace, nicméně okolnímu světu byl vyslán vcelku jasný a srozumitelný signál o dalším potenciálním politickém vývoji naší země. Pro účely této práce však není třeba politické vlivy dále rozebírat, neboť v blízké budoucnosti zřejmě zásadním způsobem neovlivní další podnikatelskou činnost firmy Biotecon, s.r.o.

E- ekonomické vlivy

Tyto vlivy zahrnují vývoj HDP, kupní síly obyvatelstva, inflace, úrokové míry apod. V České republice je v těchto ohledech situace zhruba následující:

Dle údajů ČSÚ byla průměrná meziroční míra inflace v roce 2012 3,3 %⁹⁰. Za leden 2013 dosáhla míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců 3,2 %⁹¹. Dále podle údajů Českého statistického úřadu došlo za 3. čtvrtletí roku 2012 k meziročnímu poklesu HDP o 1,3 %⁹². Dochází k citelnému propadu v oblasti průmyslové výroby (7,1%) i ve stavebnictví (10,6%), v oblasti obchodu, pohostinství a ubytování došlo k meziročnímu

Český statistický úřad v Praze [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013-01-09 [vid. 2013-03-19]. Dostupné z:

⁹⁰ http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny

⁹¹ http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny

⁹² http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty

poklesu o 3,3% (data za září 2012)⁹³. Pro komplexnost informací je vhodné ještě uvést aktuální průměrnou hrubou mzdu v České republice - pro období 3. čtvrtletí roku 2012 činila průměrná hrubá mzda 24 514 Kč. Došlo sice k meziročnímu růstu nominální mzdy o 1,4 %, nicméně s ohledem na další ekonomický vývoj v České republice nastal u reálné mzdy meziroční propad o 1,8 %⁹⁴. Dalším faktem však je, že této průměrné hrubé mzdy 70-80% obyvatelstva vůbec nedosahuje, má tedy příjmy nižší.

Pokud jde o údaje ČNB o vývoji úrokové míry, koresponduje s celkovou situací v České republice. ČNB se snaží ji ve svých opatřeních a postupech zohlednit. Základní úrokové sazby ČNB jsou aktuálně následující: diskontní sazba 0,25%, repo sazba 0,5% a lombardní sazba 1,5%⁹⁵. Od roku 2009 je možné u lombardní a repo sazby zaznamenat setrvalý pokles, což kopíruje ekonomický vývoj v ČR i ve světě, silně ovlivněný vzniklou, probíhající a, v současné době dle odborníků již doznívající, ekonomickou krizí.

Analýza v současné době působících ekonomických vlivů není rozhodně pro žádný podnikatelský subjekt příznivá. Jednoznačně vypovídá o tom, že se naše ekonomika nachází ve fázi recese, kdy klesá výkonnost národního hospodářství, roste inflace, snižuje se kupní síla obyvatelstva, roste nezaměstnanost. V této situaci si každý člověk lépe a více rozmýšlí každou investici i drobnou útratu. V tomto ohledu není situace pro zbytné výrobky, což pro většinu obyvatel doplňky výživy jsou, obecně příliš příznivá. Rozhodně není doba příznivá pro výraznější proniknutí produktů prakticky neznámé značky na relativně nasycený trh. Bude nutné najít způsoby, jakými oslovit cílové skupiny a potenciální konzumenty tak, aby je produkty zaujaly a koupili si je.

Český statistický úřad v Praze [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013-01-09 [vid. 2013-03-19].

Dostupné z:

⁹³ http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obchod_pohostinstvi_ubytovani

⁹⁴ http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace

⁹⁵ *Česká národní banka v Praze* [online]. Praha: Česká národní banka, 2012-07-03 [vid. 2013-03-21].

Dostupné z:

http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/menova_stat_publ/2012/menstat_1208_CS.pdf

S – sociální vlivy

Do této kategorie lze zařadit vlivy společenské či kulturní. V případě potravinových doplňků je logické, že nás zajímá, jaký je trend ve využívání těchto prostředků mezi obyvatelstvem. Jednoznačně lze říci, že péči o vlastní zdraví věnuje stále více osob více času i finančních prostředků. Pokud jde o doplňky stravy, je na ně pohled rozporuplný. Na jednu stranu jsou vítány, na stranu druhou je doporučováno, aby člověk přijímal vitamíny a minerální látky především v přírodní formě. To je ale efektivně možné pouze u některých druhů látek, proto jsou potravinové doplňky stále vyhledávané a žádané. Dále je vyhledávají lidé, kteří raději spolknou několik tablet, aby měli dobrý pocit, že dělají „něco“ pro své zdraví, místo systematické péče o své zdraví pohybem a pestrrou, zdravou a vyváženou stravou.

Vítaným kompromisem by mohly být čistě přírodní doplňky stravy, které právě firma Biotecon, s.r.o. vyrábí a prodává. Obecně platí domněnka, že existuje přímá úměra mezi množstvím peněz, které má jednotlivec či rodina k dispozici, a kvalitou/cenou potravin a potravinových doplňků, které nakupuje, používá či užívá. Poměr kvalita a cena je u většiny kupujících vnímán zvláště citlivě.

T – technické a technologické vlivy

Technické a technologické vlivy v současné době ovlivňují provoz výrobních a obchodních organizací, nejinak je tomu i ve společnosti Biotecon, s.r.o., která momentálně obchoduje pouze prostřednictvím e-shopu, takže je na informačních technologiích závislá. Stejně tak evidence jejích zásob, objednávek, faktur i plateb probíhá za využití specializovaného softwaru. V posledních několika letech se obecně trend výrazně posunul směrem k nákupům přes internet. Vliv na to bude mít nejen pohodlí nákupu z domova, ale i možnost nakoupit od producentů či prodejců, kteří nemají kamennou prodejnu v regionu. Stejně tak je potřeba brát v úvahu fakt, že na internetu je možné během relativně krátké chvíle vyhledat velkou nabídku produktů a porovnat je podle preferovaných kritérií. Negativem tohoto postupu může být pro nakupujícího určité přesycení nabídky a následný problém s konečným výběrem. Prodávající zase musí zvážit, jestli prodej výhradně (či

většinově) po internetu neeliminuje některou z důležitých cílových skupin, např. seniorů. I přesto, že v dnešní době stále více seniorů ovládá počítač a často má ve své domácnosti internet, je zde stále nezanedbatelná skupina těch, kteří touto cestou nakupovat nemohou, neumějí nebo prostě nechtějí. Celkově lze ale říci, že nové technologie jsou ve velké většině případů přínosem a zjednodušením.

E – ekologické vlivy

Důraz je v této oblasti kladen především na důsledné třídění odpadů, které umožňuje jeho další využití, případně recyklaci. Dále pak na úsporu energií, vody apod., čehož lze dosáhnout při používání moderních úsporných výrobních zařízení a technologií. Firma Biotecon, s.r.o. se snaží v rámci své výrobní produkce všechny tyto aspekty dodržovat. Je si vědoma společenské odpovědnosti firem ve vztahu k ekologickým vlivům i nutnosti omezení jejich negativního působení na životní prostředí.

L – legislativní vlivy

Obor podnikání je regulován mnoha zákonnými normami, jimiž se samozřejmě musí řídit i firma Biotecon, s.r.o. Základními právními předpisy jsou např. Obchodní a Občanský zákoník, Živnostenský zákon, Zákon o účetnictví a jeho prováděcí vyhlášky, Zákon o DPH, Zákon o dani z příjmů fyzických a právnických osob, Zákoník práce a další. Dodržování všech souvisejících právních norem je namátkově kontrolováno věcně a místně příslušnými orgány, přičemž porušení předpisů a povinností je v rámci jednotlivých dotčených zákonů sankcionováno. Tyto zákony ovlivňují úroveň podnikatelského prostředí i snadnost zahájení podnikatelské činnosti v ČR. Vzhledem k tomu, že firma Biotecon, s.r.o. realizuje výrobu potravinových doplňků, je pro ni závazných i mnoho hygienických předpisů, které musí dodržovat a své výrobky pravidelně podrobovat hodnocení složení a kvality.

4.1.2 Analýza odvětví podle Porterova modelu pěti sil

K analýze odvětví, respektive k analýze konkurence se standardně používá Porterův model pěti konkurenčních sil, který vznikl původně pro upřesnění tehdy nově používané SWOT analýzy, která hledá příležitosti a hrozby v oblasti konkurence.

Porterův model se zaměřuje na následující oblasti konkurenčního působení:

Riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh

Momentálně se v České republice na trhu vyskytují cca dvě desítky výrobních firem se stejnou či velmi podobnou podnikatelskou činností jako Biotecon, s.r.o. a několik desítek dalších, které zde mají zastoupení zahraniční společnosti. Pro podnikatelské odvětví výroby potravinových doplňků je typické, že vstup do odvětví není příliš snadný. Před uvedením do prodeje procházejí jak léčivé přípravky, tak potravinové doplňky schvalováním. Složení potravinových doplňků upravuje v ČR vyhláška 352/2009 Sb., již se mění dřívější vyhláška 225/2008 Sb. Tyto dokumenty zapracovávají příslušné předpisy Evropského společenství a upravují požadavky na složení doplňků stravy, jejich označování a způsob použití. Součástí vyhlášky jsou i přílohy, kde jsou uvedeny "povolené" látky, jejich formy, požadavky na čistotu látek a současně i seznam látek, které nesmí potravinový doplněk obsahovat.

Doplňky stravy jsou někdy také zahrnovány pod souhrnné označení OTC (over the counter) neboli volně prodejné produkty. V tomto označení nepanuje úplná shoda, protože původně šlo spíše o označení volně prodejných léčiv, tj. těch, které sice nejsou na recepty, ale musí být prodávány pouze v lékárnách. Česká lékárnická komora dnes pod zkratkou OTC ovšem řadí všechny volně prodejné produkty – volně prodejné léky, doplňky stravy, zdravotnické prostředky, speciální výživu či hygienické a kosmetické potřeby.⁹⁶

⁹⁶ METYŠ, K. a P. BALOG. *Marketing ve farmacii*. 1. vyd. Praha: Grada, c2006, 208 s.
ISBN 80-247-0830-2. s. 84

Podle zákona o potravinách a tabákových výrobcích se musejí doplňky stravy notifikovat. To znamená, že před uvedením na trh se musí zaslat text české etikety na Ministerstvo zdravotnictví ČR a na Odbor ochrany veřejného zdraví. Po schválení jsou zapsány do Registru rozhodnutí hlavního hygienika. V České republice podléhají doplňky stravy, stejně jako potraviny, doзору Státní zemědělské a potravinářské inspekce. Fyzická nebo právnická osoba uvádějící doplněk stravy na trh nese plnou odpovědnost za to, že bude zdravotně nezávadný. Musí vyrábět a dovážet výrobek té kvality, v níž byl schválen a notifikován. Výrobce i dovozce musí mít ověřeno, zda výrobky, jež nabízí k prodeji, odpovídají vlastnostmi výrobkům schváleným a notifikovaným. Před uvedením do prodeje takových doplňků stravy, které obsahují látky dosud neuvedené v citované vyhlášce, musí vystavit své odborné stanovisko Státní zdravotní ústav.

Riziko rivality stávajících konkurentů

Toto riziko je velmi vysoké, výrobců i prodejců potravinových výrobků je na trhu velké množství. Je tedy samozřejmostí, že se snaží o potenciální zákazníky „bojovat“. Na trhu doplňků stravy jsou značky méně i více známé, méně i více oblíbené produkty, trh se zdá být v této oblasti nasycený. V případě zadání sousloví „potravinové doplňky“ nebo „doplňky stravy“ do internetového vyhledávače se nabídne několik desítek až stovek produktů, přičemž zrovna doplňků na kloubní výživu (což jsou dva ze čtyř produktů popisované firmy) je nepřehledné množství. Vzhledem k malému portfoliu produktů i omezenému rozpočtu firmy Biotecon, s.r.o. není možné se srovnávat s velkými a zavedenými konkurenčními firmami, používajícími nákladné nástroje komunikačního mixu jako např. televizní reklamu či PR články a reklamu v tištěných časopisech. Bude tedy nutné najít možnosti propagace vhodné a akceptovatelné pro firmu Biotecon, s.r.o. tak, aby došlo ke zvýšení povědomí o produktech firmy jak mezi potenciálními klienty (spotřebiteli), tak i mezi oslovenými lékaři a lékárníky. S ohledem na aktivity velkých konkurentů je třeba se zaměřit zejména na odlišení v oblasti propagace. I přesto, že samotné doplňky stravy jsou si velmi podobné, se každý výrobce snaží prezentovat vlastnosti svého výrobku jako ty nejlepší a jedinečné. S ohledem na velkou dostupnost informačních technologií je ale pro konzumenta možné během relativně krátké doby porovnat jak vlastnosti nabízených produktů, tak i jejich ceny.

Hrozba substitučních výrobků

Ze všeho, co již bylo výše uvedeno, jasně vyplývá, že společnost Bioteccon, s.r.o. rozhodně nenabízí jedinečný produkt či produktovou řadu. Substitutů, které mohou ovlivnit tržní pozici i její vývoj, je řada. K utvoření určité představy o konkurenčních preparátech a jejich producentech jsou níže uvedeni někteří z nich.

Příklad silných a zavedených firem se známými produkty (uveden mediálně nejznámější) a s rozsáhlým portfoliem:

- GREEN SWAN ... GS CONDRO (FORTE)
- PHARMA NORD ... BIOAKTIVNÍ GLUKOSAMIN
- SWISS HERBAL REMEDIES ... výrobky značky SWISS
- WALLMARK ... PROENZI

Příklad menších, ale též již zavedených, českých firem:

- ADVANCE NUTRACEUTICS ... FLEXTOR
- DACOM PHARMA ... COLAFIT
- MEDPHARMA ... KOMPLEX KLOUBY
- ORLING ... GELADRINK

Velkým konkurentem jsou též farmaceutické firmy vyrábějící a prodávající kromě doplňků stravy i léky na recepty. Díky propagaci léčiv podléhajících preskripci mají vazby na lékaře a lékárníky, což – jak bude uvedeno dále – je způsob propagace, kterým se firma Bioteccon, s.r.o. bude v následujícím období primárně ubírat.

Příklad farmaceutických firem produkujících kromě léčivých přípravků i produkty mající status potravinového doplňku:

- IBSA ... CONDROSULF
- SVUS Pharma ... GLUKOSAMIN SULFÁT

Smluvní síla kupujících

Potenciální kupující si sami vybírají způsob alokace svých zdrojů, a to jak v případě jednotlivých zákazníků, tak i v případě firem, které využívají potravinové doplňky pro své zaměstnance v podobě tzv. zaměstnaneckých výhod (plošných či volitelných).

Lze předpokládat, že největší skupinou potenciálních klientů jsou sami konzumenti a poté lékárny či jiné obchody a zařízení, např. wellness a fitness centra, prodejny se zdravou výživou apod.

Z tohoto hlediska můžeme obchod rozlišit na dva koncepty:

1. B2B = business to business ... obchodní vztahy, kde přímo nefiguruje koncový spotřebitel (např. výrobce preparát prodá lékárně a teprve ta ho poté prodá konzumentovi); marketingové působení je cíleno na obchodníka jako na důležitý mezičlánek v prodejním řetězci
2. B2C = business to customer ... přímý prodej koncovému zákazníkovi; marketingové působení je cíleno přímo na zákazníka (spotřebitele)

Smluvní síla dodavatelů

Vzhledem k tomu, že pro výrobu potravinových doplňků firmy Biotecon, s.r.o. je potřeba specifické výrobní zařízení i jednotlivé výrobní složky, mají dodavatelé relativně dobrou vyjednávací pozici k dosažení svých cenových i dalších požadavků. Nicméně ani jedna ze stran nedisponuje tak exkluzivními možnostmi či naopak výraznými omezeními, aby si mohla diktovat podmínky nevýhodné pro druhou smluvní stranu. Cílem této práce ale není popisovat konkrétní technologické a výrobní procesy, proto lze toto tvrzení akceptovat jako fakt.

S ohledem k již zajištěnému technologickému zázemí firmy a dlouhodobě neměnné spolupráci s dodavatelem přírodních extraktů určených na výrobu produktů, by tato síla neměla mít výraznější vliv na další působení firmy. Za předpokladu, že by po ukončení stávající smlouvy došlo např. ke změně podmínek ze strany dodavatele, musela by se

situace operativně řešit a tento fakt zakomponovat do marketingového plánu na další období. Identifikace dodavatele extraktů potřebných na výrobu potravinových doplňků je předmětem firemního tajemství. Pro lepší představu je možné prozradit, že se jedná o výhradního dodavatele firmy Biotecon, s.r.o. a obě firmy pojí dlouholetý a bezproblémový obchodní vztah. Nicméně do budoucna nelze vyloučit změnu, ať z jakýchkoliv důvodů. V tomto případě by se společnost musela obrátit na jiného dodavatele, který by jistě nenabídl stávající výhodné podmínky, ale dohoda by i tak byla pravděpodobně možná, resp. spíše nezbytná.

4.1.3 Analýza SWOT

SWOT analýza je považována za strategii, která pomáhá vytvořit budoucí způsob řízení podniku, který obvykle zlepší nebo zachová jeho konkurenční postavení. Dobrá strategie je taková, která eliminuje hrozby vnějšího prostředí a dovolí využít příležitosti, těží ze silných stránek podniku a odstraňuje jeho slabé stránky.



Obrázek 18: Grafické znázornění průběhu a podstaty SWOT analýzy

Zdroj: ManagementMania[online]. ManagementMania.com ©2011-2012 [vid. 2013-02-17].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

SWOT analýza firmy Biotecon, s.r.o.

Silné stránky: dlouhodobě vyrovnané výsledky hospodaření, nízké závazky, moderní výkonné výrobní i balicí zařízení, stabilní a kvalitní pracovní kolektiv

Slabé stránky: produktové portfolio, které je tvořeno pouhými 4 produkty, omezené prostředky na marketing

Hrozby: silná konkurence, substituční produkty, všeobecné oslabení poptávky po stávajících produktech, distribuce

Příležitosti: budovat povědomí o značce a produktech; zdůraznit výjimečnost a specifika produktů, ozvláštnit je; učinit produkty spotřebitelsky vítané a vyhledávané; najít výklenky, kde konkurence aktivně nepůsobí; najít nejvhodnější způsoby propagace a odlišit se jimi od konkurence

Podle charakteru odvětví a vzniklých kombinací vnitřních a vnějších stránek podniku lze volit různé typy strategie.

Jsou známy čtyři základní přístupy:

- a) S-O: využívat silné stránky a příležitosti
- b) W-O: eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí
- c) S-T: využít silné stránky k eliminaci hrozeb
- d) W-T: vyřešení znepokojivého stavu, byť za cenu likvidace části organizace

Pro firmu Biotecon, s.r.o. je optimální volbou strategie S-O, tedy podpořit silné stránky (Strengths) a využít příležitosti (Opportunities). Je třeba odlišit se od konkurence (která byla, je a bude stále velice silná) a významněji se zaměřit na potenciální zákazníky a na budování povědomí o značce.

4.1.4 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu tohoto prostředí je vhodné použít metodu VRIO, tedy:⁹⁷

V = Value (hodnota, hodnotnost zdroje)

R = Rareness (vzácnost, výjimečnost zdroje)

I = Imitability (napodobitelnost zdroje)

O = Organization (organizace).

Tato metoda je základem strategického přístupu R-C-P⁹⁸, hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů.

Zdroje podniku lze hledat v těchto oblastech:

Fyzické zdroje: zahrnují technologické vybavení, výrobní kapacitu, skladové plochy, výrobní infrastrukturu apod.

Provoz výroby tablet je vybaven nejnovějším zařízením pro vlhkou granulaci včetně fluidní sušárny a zařízení potřebné k následné homogenizaci.⁹⁹ Vlastní tabletování probíhá na rotačním lisu. Na tomto stroji je možné vyrábět jak kulaté tablety až do průměru 16 mm, tak kapsle tvaru oblong do velikosti 18 mm. Oba tyto druhy tablet jsou při výrobě produktů firmy Biotecon, s.r.o. využívány a jsou vyráběny cestou jak vlhké granulace, tak i přímou kompresí. Vlastní adjustace¹⁰⁰ kapslí a tablet je realizována v provozech, které splňují podmínky SVP (správné výrobní praxe) ve farmacii. Tento provoz je vybaven třemi adjustačními linkami, které umožňují balení měkkých želatinových kapslí a tablet. Kvalita plnění je kontrolována kamerovým systémem v kombinaci s kontrolním zařízením.

⁹⁷ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. s. 538

⁹⁸ model R-C-P: (Resource-Conduct-Performance Model), konkurenční výhoda je spatřována na straně zdrojů (lidi, know-how, organizační struktura, zařízení apod.), jimiž firma disponuje.

⁹⁹ směs je nutné promíchat, aby vznikla stejnorodá látka, tj. aby v každé tabletě byly stejně zastoupeny všechny účinné látky

¹⁰⁰ příprava, balení

Lidské zdroje: počet, struktura, odbornost, sociální klima

Počet zaměstnanců je mírně variabilní, nicméně do standardního počtu pracovníků patří obsluha výrobních a balicích linek (3 pracovníci), dále 1 THP a 4 pracovníci (z toho 3 jednatelé/společníci firmy), kteří zajišťují nákup zásob a realizaci objednávek, tedy dodavatelsko-odběratelské vztahy, dále zpracování účetní dokumentace i provoz e-shopu firmy na jejích webových stránkách. Jedna pracovnice zajišťuje pomocné práce a úklid ve firmě. Tento pracovní tým je v současné době stabilní, sehraný a prakticky neměnný, tvoří jej 5 žen a 4 muži. Všichni (vyjma 1 pomocné síly) mají dosažené úplné střední odborné vzdělání. Ze tří společníků firmy mají 2 vzdělání vysokoškolské.

Firma Biotecon, s.r.o. měla do současné doby velmi omezené možnosti a způsoby propagace. Jedinou fungující složkou byl a je e-shop, ale jinak se jednalo spíše o nahodilé marketingové působení. Důležitou součástí marketingového plánu je proto přijetí nového člena týmu, což bude podrobně rozebráno v kapitole 4.6.1 Personální pokrytí.

Finanční zdroje: disponibilní kapitál, likvidní prostředky, rentabilita provozu

Upisovaný základní kapitál při vzniku firmy tvořil 210 tisíc Kč, tato výše se během dalších let provozu firmy nezměnila. Podnik má dostatečné cash flow pro úhradu standardního provozu a aktuálně splatných závazků, stejně tak byly vytvořeny rezervy pro mimořádná vydání. Údaj o aktuální ziskovosti/rentabilitě za rok 2012 vzhledem k důvěrnosti informace není možné uvést, nicméně podnik dlouhodobě vykazuje hospodářské výsledky lehce oscilující mezi ziskem a ztrátou. Tato tendence podle informací majitele podniku trvá už několik let. I přesto, že v posledních 2 letech je firma v mírném zisku, zvažují společníci variantu uzavření podniku, případně jeho přeorientování na jinou (dosud nespecifikovanou) výrobu. Změna by ale byla zřejmě značně finančně náročná a těžko říci, zda rentabilní. Proto se ještě společníci rozhodli investovat prostředky do marketingové komunikace a použít některé její nástroje na podporu a propagaci doplňků stravy firmy Biotecon, s.r.o. tak, aby se informace o produktech dostaly k mnohem většímu množství potenciálních klientů, kteří by si je mohli koupit nejen prostřednictvím e-shopu, ale i ve vybraných kamenných lékárnách.

Nehmotné zdroje: know-how, image firmy a jejích produktů, znalost trhu

Vzhledem k tomu, že firma provozuje svou činnost již přes 15 let, poměrně dobře zná své standardní zákazníky. Ví, co jim nabídnout i v jaké cenové relaci, zná konkurenty i jejich nabídku. Buduje si pověst sociálně zodpovědného a přátelského rodinného podniku založeného na čistě přírodních produktech. Bohužel propagace produktů je velmi omezená a vzhledem k silné konkurenci naprosto nedostatečná. Proto bude nutné v této oblasti hodně zapracovat. Nabídka firmy Biotecon, s.r.o. je úzce specializovaná a omezená na konkrétní typy potravinových doplňků, především těch, které obsahují látky, které je při současném životním stylu nesnadné dodat do organismu výhradně konzumací zdravé a vyvážené stravy. Toto by mohl být jeden z argumentů, proč produkty firmy Biotecon, s.r.o. kupovat. Při tvorbě reklamního sdělení však musí brát společnost v potaz regulace vyplývající ze směrnice 2000/13/ES, podrobnosti viz níže v kapitole 4.4.4 Komunikační strategie.

4.2 Stanovení cílů

Výstupem marketingových analýz a marketingového plánování je stanovení marketingových cílů a cest k jejich dosažení.

Cílovým trhem společnosti Biotecon, s.r.o. je:

1. region Libereckého kraje (v případě prodeje produktů do lékáren)
2. celá Česká republika (v případě prodeje prostřednictvím e-shopu)

Cíle společnosti na rok 2013 jsou následující:

1. na trhu České republiky má být dosaženo zvýšení tržního podílu, který se projeví zvýšením obrátu a růstem zisku výrobce - cílem je obrát ve výši 5,5 mil. Kč
2. nutné je zavedení produktů do co největšího počtu lékáren v Libereckém kraji (dosud fungoval až na výjimky pouze prodej na e-shopu)

3. v lékárnách Libereckého kraje je cílem proniknutí a navázání obchodních vztahů jak s majiteli lékáren, tak i jednotlivými lékárníky, kteří mají na samotný prodej největší vliv, neboť výrazně ovlivňují volbu zákazníka (majitel či provozovatel lékárny produkt nakoupí od výrobce, ale spotřebiteli ho prodá konkrétní lékárník)
4. navázání vztahů s lékaři v regionu Libereckého kraje, převážně se specializací praktické lékařství a ortopedie, případně revmatologie či rehabilitace
5. kontinuální aktualizace e-shopu, zavedení online poradny týkající se nabízených produktů na webových stránkách firmy Biotecon, vyzdvihnutí výhod pro spotřebitele - zvýšení povědomí zákazníků o produktech a firmě, zlepšení informovanosti a preferencí zákazníků

Výše uvedeného stanoveného cílového efektu je možné dosáhnout během jednoho kalendářního roku. Významně by k tomu měla přispět nově zvolená forma marketingové komunikace a nový člen týmu, viz dále.

4.3 Identifikace cílové skupiny

Konzumenty nabízených produktů mohou být lidé každého věku i obou pohlaví, ale je třeba se zaměřit na hlavní cílové skupiny potenciálních zákazníků.

1. osoby žijící aktivním životním stylem a sportovci

- většinou se jedná o osoby v produktivním věku, které si obvykle začínají intenzivněji uvědomovat potřebu dlouhodobější péče o zdraví a skladbu své potravy
- když sami doplněk stravy používají, mohou ho doporučit nebo koupit i svým rodičům či příbuzným – seniorům
- kategorie aktivních osob a sportovců je obvykle schopna investovat do svého zdraví – s ohledem na výši svých osobních či rodinných příjmů – určitou část příjmů, aniž by došlo k ohrožení osobních nebo rodinných rozpočtů

2. senioři

- doplněk stravy většinou užívají při onemocnění pohybového aparátu, např. artróze, případně jako podporu imunity v chladných obdobích
- produkty firmy Biotecon, s.r.o. si mohou dovolit i senioři obvykle disponující pouze omezenými finančními zdroji

3. rekonvalescenti

- po úrazech, po onemocněních či při snížené imunitě jako prevence

Vzhledem k definovaným cílovým skupinám, které jsou velmi rozdílné, je třeba stanovit různé způsoby komunikace, jak co do obsahu sdělení, tak i do výběru komunikačních kanálů. Podrobněji bude tato problematika rozebrána v kapitole 4.5 Implementace vybraných nástrojů marketingové komunikace.

4.4 Stanovení strategie

Při hledání vhodné marketingové strategie se samozřejmě vychází ze stanovených cílů marketingového plánování. Existuje více pohledů a rozdělení strategií. Jedním z nich jsou čtyři základní marketingové strategie: 1. investovat a růst, 2. pečlivě vytěžit zisk, 3. rychle získat nebo 4. zbavit se podniku či produktu. Firma Biotecon, s.r.o. v současné době uplatňuje strategii investic a růstu, i když, jak už bylo výše uvedeno, přemýšlela i o možnosti zbavit se podniku. Plánované investice jsou vázané především na komunikační strategii, proto další typy strategií budou zmíněny jen okrajově společně s vysvětlením, proč jich nebude v daném marketingovém plánu využito.

4.4.1 Výrobní strategie

V oblasti produktového portfolia by mohlo být plnění marketingových cílů zajištěno prostřednictvím rozšíření sortimentu o další, netradiční a méně často na trhu nabízené

doplňky stravy. Toto však až po uzdravení firmy podle finančních možností. Dále bude intenzivně budována image produktů i značky - „branding“. V souvislosti s realizací „brandingu“ dojde ke sjednocení nejen designu obalů, které již částečně proběhlo, ale také ke sjednocení množství tablet v plastových obalech s ohledem na dávkování (kolik tablet je potřeba na měsíc, resp. na jak dlouho balení vystačí). V současné době se tento počet pohybuje od 60 do 120 tablet.

4.4.2 Cenová strategie

Cenová strategie firmy se nebude zásadním způsobem měnit. Firma Biotecon, s.r.o. bude držet i v následujícím období cenovou strategii založenou na pomalém pronikání na trh, produkty jsou tedy prodávány za ceny spíše nižší, než jsou ceny konkurence nebo za ceny srovnatelné. Jiná cenová strategie není ani s ohledem na image produktů a firmy vhodná, nehledě na předpokládanou horší konkurenceschopnost v případě zvýšení ceny. Ještě nižší cena zase není přijatelná pro firmu s ohledem na výrobní náklady.

4.4.3 Distribuční strategie

Distribuční strategie podniku se nebude zásadním způsobem měnit. Jedinou výraznější změnou bude spolupráce s kamennými lékárnami, která doposud byla minimální. Již byl ovšem nastaven čas dodávek do max. 24 hodin od objednání na území Libereckého kraje. Tato služba je zajištěna THP pracovníkem firmy a vozem Ford Tranzit. Zvažuje se i spolupráce s velkými zavedenými lékárenskými distributory, ale toto je, hlavně kvůli finančnímu hledisku, prozatím pouze v rovině úvah. Firma také rozšířila způsob prodeje o vlastní e-shop (únor 2012). Nadále budou využívány klasické distribuční cesty, tedy prodej produktů v síti internetových lékáren a dále prostřednictvím výživových, dietních a sportovních poradců/trenérů/cvičitelů. Největší pozornost by se ale měla zaměřit právě na kamenné lékárny, kde je ze strany firmy Biotecon, s.r.o. zatím nevyužitý potenciál.

4.4.4 Komunikační strategie

Komunikační strategie bude koncipována nově, s důrazem na budování značky a vyzdvihnutí vlastností nabízených produktů. Cílem je vytvořit u zákazníků povědomí o značce i o produktech. Vhodné bude určitě zdůraznit regionální umístění výrobce a kromě argumentace ohledně vlastností produktů apelovat i na spolupráci s „místní“ firmou. Zákazníky jsou myšleni nejen koncoví spotřebitelé, ale i mezičlánky v prodejním řetězci, zde hlavně lékaři a lékárníci.

Důraz bude také kladen na dodržení všech zákonných předpisů a směrnic, které jsou pro doplňky stravy, jako mírně „atypické“ produkty stanoveny.

Na tyto produkty se vztahuje směrnice 2000/13/ES týkající se označování, vzhledu a reklamy potravin, proto musí označení doplňků stravy vždy obsahovat:

- názvy kategorií živin nebo látek, jež výrobek charakterizují, nebo označení povahy těchto živin nebo látek
- množství výrobku doporučené k denní spotřebě a upozornění na zdravotní rizika, pokud by tato hranice byla překročena
- prohlášení o tom, že doplněk není náhradou pestré stravy
- upozornění „Toto není léčivý přípravek“, pokud je vzhled výrobku podobný vzhledu léčivého přípravku
- upozornění v tom smyslu, že výrobek by měl být skladován mimo dosah malých dětí

Označování doplňků stravy pro změnu nesmí obsahovat:

- jakékoli prohlášení přisuzující výrobku vlastnosti týkající se prevence, ošetřování nebo léčby lidských nemocí
- jakoukoli zmínku, která by uváděla nebo naznačovala, že vyvážená a pestrá strava obecně nemůže zajistit odpovídající množství živin

4.5 Implementace vybraných nástrojů marketingové komunikace

Aby byl vybraný nástroj komunikace účinný, měl by sdělovat a zanechat v příjemci pouze jedno jediné poselství, které odpovídá klíčovému sdělení. V současné době je každý člověk – odborník i laik – pod nápořem obrovského množství komerčních i nekomerčních informací, proto by měla být informace jasná, stručná, ale natolik přesvědčivá a silná, aby v okamžiku rozhodování vyvolala „silné vnuknutí“ zvolit právě propagovaný produkt.¹⁰¹

Nosnými sděleními firmy Biotecon, s.r.o. bude „český – lokální – přírodní ... kvalita a účinnost za rozumnou cenu“.

4.5.1 Reklama

Reklama na doplňky stravy nebyla do poloviny devadesátých let nikterak omezována. Výrobci a distributoři mohli uvádět, že doplněk stravy léčí, zlepšuje zdravotní stav u konkrétního onemocnění, aniž by pro to měli jediný důkaz charakteru evidence based medicine¹⁰² v podobě jediné statisticky průkazné studie.

V současné době podle vyhlášky 352/2009 Sb. nesmí reklama, stejně jako označení na obalu či údaje v příbalové informaci, přisuzovat doplňkům stravy vlastnosti týkající se prevence, léčby nebo vyléčení lidských onemocnění nebo na tyto vlastnosti odkazovat. Nesmí obsahovat žádné tvrzení uvádějící nebo naznačující, že vyvážená a pestrá strava obecně nemůže poskytnout dostatečné množství vitaminů anebo minerálních látek. Na obalu musí být uvedeno, že produkt je doplňkem stravy.

¹⁰¹ METYŠ, K. a P. BALOG. *Marketing ve farmacii*. 1. vyd. Praha: Grada, c2006, 208 s.
ISBN 80-247-0830-2. s. 133

¹⁰² medicína založená na důkazech – volba na základě nejnovějších dostupných poznatků a informací

Protože je reklama nákladnou záležitostí a je riziko, že nepřinese – vzhledem k přesycení trhu tímto typem komunikačního sdělení – očekávaný efekt, firma Biotecon, s.r.o. tento nástroj marketingové komunikace v následujícím období nevyužije. Bude se soustředit na jiné nástroje, od kterých očekává větší přínos k dosažení stanovených cílů.

4.5.2 Podpora prodeje

Podporou prodeje se rozumí různé krátkodobé obchodní aktivity a podněty stimulující spotřebitele ke koupi nabízeného produktu. Představují konkrétní motiv k nákupu. Je nejvhodnější využít je přímo v souvislosti s prodejem, protože je zjištěno, že až 70% rozhodnutí koupit produkt určité firmy je učiněno teprve až v prodejně.¹⁰³

Návrh využití podpory prodeje společností Biotecon

- množstevní slevy pro obchodní partnery (zejména lékárny)
 - nad 5.000 Kč / měsíc ... sleva 5%
 - nad 10.000 Kč / měsíc ... sleva 10%
 - nad 15.000 Kč / měsíc ... sleva 15%
- drobné dárky pro koncové zákazníky při prezentacích a přednáškách
- drobné dárky pro lékaře a lékárníky navštěvované formou osobního prodeje

Drobnými dárky se myslí např. propisky, bločky, papírové kapesníčky, kapesní kalendáře, balené cukrovinky apod.

¹⁰³ VAŇÁK, M. a F. NAHODIL. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2007, 97 s. ISBN 978-80-86754-85-7.

4.5.3 Direct marketing

Direct marketing lze definovat jako „*kontaktování stávajících a potenciálních zákazníků s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci*“.¹⁰⁴ Kromě různých katalogů, brožurek či letáků se jedná i o emailová sdělení či telefonické kontakty. Výhodou je rychlé a levné oslovení vybraného segmentu zákazníků, ale nemalou nevýhodou jsou i případné negativní reakce adresátů nevyžádaného sdělení. S tímto nástrojem se tedy musí zacházet rozvážně a opatrně.

Návrh využití direct marketingu společností Biotecon

- mailing zákazníkům dle databáze získané prostřednictvím webových stránek firmy, resp. na základě dat zadanych při nákupu na e-shopu ... upozornění na časově omezené nabídky, odborné informace tematicky související s produkty firmy
- mailing lékařům a lékárníkům, kteří dali svolení k zasílání informací a firemních sdělení ... upozornění na časově omezené nabídky, odborné informace tematicky související s produkty firmy
- letáčky formátu A5 s informacemi o produktech firmy, o jejich účincích a použití – budou rozdávány:
 - na přednáškách v Domovech a Klubech důchodců
 - na firemních prezentacích v lékárně
 - na stánku (Vánoční trhy, Prodejní výstava s tematikou zdravého životního stylu)
- letáčky formátu A6 – vázány do trhacího bločku jako recepty
 - do ordinace lékařů – pokud bude chtít ošetřující lékař produkt doporučit, odtrhne letáček z bločku a pacientovi předá s odkazem na nákup v lékárně, kam už pacient přijde s konkrétním rozhodnutím koupit doporučený přípravek

¹⁰⁴ PELSMACKER, P. de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

4.5.4 Osobní prodej

Osobní prodej je považován za jeden z nejefektivnějších marketingových nástrojů, zejména v konceptu B2B. Je sice finančně náročný, ale – v případě vhodně zvolené cílové skupiny – velmi efektivní. Jedná se o přímý kontakt s potenciálními či stávajícími zákazníky, jehož největší výhodou je možnost okamžitě reagovat na námitky, odpovědět na otázky, vysvětlit nesrovnalosti či učinit přímo na místě objednávku.

Osobní prodej lze pro účely dosažení stanovených cílů firmy Biotecon, s.r.o. považovat za zcela stěžejní nástroj komunikačního mixu. Trh s potravinovými doplňky je přesycen, velké firmy vkládají nemalé finanční zdroje na masovou reklamu a PR aktivity, takže malá firma, která chce zvýšit svůj obrat, musí nalézt takový způsob komunikace, kterým by oslovila potenciální zákazníky v rámci svých možností a přiměla je k nákupu svých produktů.

Návrh využití osobního prodeje společností Biotecon

Osobní prodej zajistí nový zaměstnanec, v jehož popisu práce budou tyto činnosti:

- každodenní kontakt s lékaři a lékárnami v regionu Libereckého kraje
- organizace seminářů (akce jsou popsány v následující kapitole 4.5.5. Eventy)
- zodpovědnost za dosahování obchodních cílů
- zodpovědnost za prezentaci a prodej produktů společnosti
- zpracovávání reportů a statistik
- sledování konkurence a dění na trhu
- možnost individuálních projektů dle schopností

Frekvence návštěv lékařů a lékáren obchodním zástupcem (dále OZ):

- denně je reálné průměrně navštívit 7 lékařů a 3 lékárny
- za předpokladu 15 dnů v měsíci „v terénu“ se jedná o 150 návštěv měsíčně
- měsíčně je doporučeno uskutečnit také 2-3 přednášky či prezentace

- OZ začne okresem Česká Lípa (je zde sídlo firmy), bude pokračovat v Liberci a poté se přesune do Jablonce n/N a do Semil
- je žádoucí se na již navštívená pracoviště nejpozději za 4-6 týdnů znovu vrátit, jinak v případě potřeby (vyžádané návštěvy) co nejdříve je to možné
- pokud OZ navštíví lékaře, poté je vhodné ihned kontaktovat i spádovou lékárnu a informovat zodpovědné osoby o možnosti, že se zvýší prodej produktů společnosti Biotecon, s.r.o. (pokud je lékárný nebude mít na skladě, zákazník si koupí něco jiného a nebude čekat na objednání přípravku)
- na lékárníky je třeba působit nejen v souvislosti s případným doporučením lékaře, ale též se snažit je přesvědčit o výhodách propagovaných preparátů tak, aby je oni sami doporučovali zákazníkům, kteří nejsou rozhodnuti pro konkrétní produkt, ale přijdou si do lékárný např. pro „něco na klouby“

Jedním z požadavků na obchodního zástupce je zkušenost na obdobné pozici v daném regionu min. 2 roky (viz Příloha A: Návrh znění inzerátu na nového zaměstnance). Předchozí zkušenost je vyžadována nejen kvůli samotným znalostem a schopnostem touto prací získaným, ale významně i kvůli kontaktům. Prodej na trhu, kde je velké množství substitutů, které se nijak výrazně neliší, je velmi složitý, a často je obchod sjednán právě na základě dlouhodobých kontaktů. Lékař či lékárník pak doporučí vybraný produkt proto, že je mu obchodní zástupce sympatický a dobře se s ním spolupracuje, ne proto, že by měl přípravek výjimečné vlastnosti. Z tohoto důvodu budou předchozí zkušenosti na obdobné pozici v regionu Libereckého kraje jednou z podmínek přijetí uchazeče a díky tomu lze i důvodně předpokládat, že firma Biotecon, s.r.o. získá v regionu konkurenční výhodu.

Osobního prodeje, jako nástroje komunikačního mixu, a budování zákaznické základny v konceptu B2B, je třeba společností Biotecon, s.r.o. plně využít. Řízení vztahů se zákazníky má pro firmu velký potenciál, dosud se cestou tohoto způsobu komunikace neubírala, a jak už bylo řečeno výše, v rámci přesyceného trhu je nutné se od konkurence odlišit.

4.5.5 Eventy / události

Eventy (události, zážitky) jsou činnosti financované společností, jejichž účelem je vytvářet zvláštní a jedinečné nebo naopak každodenní interakce spojené se značkou.¹⁰⁵ Nejčastěji sem zařazujeme různé prezentace, konference, symposia, firemní přednášky, společensky reprezentativní akce a setkání, sportovní či kulturní akce, dny otevřených dveří, setkání zaměstnanců, dobročinné aukce apod.

Návrh využití eventů společností Biotecon

- přednášky v Domovech a Klubech důchodců
 - ideálně ve spolupráci s lékařem, např. přímo kmenovým daného zařízení – lékař dostane finanční odměnu, za kterou pohovoří na téma blízké propagovaným preparátům
 - poté přednese firemní prezentaci obchodní zástupce firmy a představí produkty, které je možné koupit se slevou 10% přímo na místě
 - účastníci přednášky obdrží informační letáček, drobný dárek a občerstvení (kávu a zákusek)
- prezentace v lékárnách
 - pro firmu většinou bezplatné – je možné se domluvit s konkrétní lékárnou na prezentaci svých produktů zákazníkům, kteří do lékárny přijdou
 - v době prezentace jsou produkty se slevou 10% a zákazník k nim navíc dostane drobný dárek
- stánek na prodejní výstavě nebo na podobné akci (např. Vánoční trhy)
 - je možné přímo na místě koupit nabízené produkty s 10% slevou
 - k nákupu dostane zákazník drobný dárek
 - potenciální zákazník dostane informační letáček

¹⁰⁵ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

4.6 Zdroje a rozpočet

Každý marketingový plán musí mít finanční i personální krytí. Návrh marketingového plánu může vzniknout až po stanovení rozpočtu, podle nějž se také odvíjí možnosti jednotlivých změn a doporučení.

4.6.1 Personální pokrytí

Současný stav:

- zajišťování nákupu zásob a realizace objednávek (dodavatelsko-odběratelské vztahy), zpracování účetní dokumentace, provoz e-shopu firmy
... 4 pracovníci (z toho 3 společníci/jednatelé)
- obsluha výrobních a balicích linek ... 3 pracovníci
- technicko-hospodářské zajištění ... 1 pracovník
- pomocné práce a úklid ve firmě ... 1 pracovnice

Budoucí stav:

- zachovat 9 stávajících pracovníků, z nichž jsou 3 společníci firmy a 6 zaměstnanců
- přijmout zaměstnance na plný pracovní úvazek na pozici obchodního zástupce

Největší rezervy má firma Biotecon, s.r.o. v nedostatečné propagaci svých produktů. V rámci marketingového plánu se přijme jeden nový pracovník na pozici obchodního zástupce, jehož hlavním úkolem a pracovní náplní bude navštěvování lékařů a lékáren v regionu Libereckého kraje. Obsahem návštěv bude propagace doplňků stravy firmy Biotecon, s.r.o. tak, aby následně lékaři a lékárníci doporučovali tyto produkty svým pacientům/zákazníkům. Kvalifikované doporučení odborníka může být silným argumentem pro výběr konkrétního produktu.

Vzhledem k výše uvedeným argumentům je důležité vybrat již zkušeného obchodního zástupce, zejména kvůli již vytvořeným vztahům k lékařům a lékárníkům ve svěřeném

regionu (zde Liberecký kraj) a také pro zkušenosti z oblasti prodejních dovedností a vyjednávání. Ideálním kandidátem se jeví uchazeč s minimálně dvouletou praxí ve farmaceutické firmě, kde měl na starosti volně prodejné výrobky neboli OTC. S ohledem na trend fúzování společností a na optimalizaci prodejních týmů spojenou s propouštěním, není získání takového zaměstnance nerealné.

4.6.2 Finanční pokrytí

Finanční pokrytí se týká pouze změn, které budou implementovány na základě marketingového plánu. Nebude zde tedy popisována celková finanční situace firmy, ale pouze finanční dopady návrhu. Management firmy Biotecon, s.r.o. se rozhodl investovat 10% z částky plánovaného obrátu, tj. 550 000 Kč, na náklady spojené s novým obchodním zástupcem a na marketingovou komunikaci. Osobní automobil, který momentálně slouží pouze jako náhradní, i notebook již firma vlastní a může je dát novému zaměstnanci k dispozici, lze proto kalkulovat pouze s náklady na jejich provoz, nikoliv na pořízení.

V následující tabulce jsou vypsány náklady bezprostředně potřebné k realizaci výše popsaných nástrojů komunikačního mixu.

Tabulka 1: Náklady spojené s uskutečněním marketingového plánu

Náklady	měsíčně	za rok
mzda zaměstnance včetně odvodů na ZP a SP	33 750 Kč	405 000 Kč
náklady na provoz osobního vozu	5 000 Kč	60 000 Kč
náklady na případné opravy vozu	1 000 Kč	12 000 Kč
mobilní telefon - nákup		3 000 Kč
mobilní telefon - provoz	750 Kč	9 000 Kč
letáčky A5		5 000 Kč
letáčky A6		6 000 Kč
propagační předměty a drobné dárky		20 000 Kč
přednášky – platba přednášejícím (10x)		10 000 Kč
přednášky – občerstvení (10x)		10 000 Kč
pronájem stánku na výstavách		10 000 Kč
		550 000 Kč

Zdroj: vlastní

4.7 Očekávané výsledky a dlouhodobá doporučení

Po implementaci výše uvedených nástrojů marketingové komunikace lze očekávat zvýšení povědomí o značce a potravinových doplncích firmy Biotecon, s.r.o., zvýšení obrátu firmy i splnění dalších stanovených cílů. Předpokládá se vyšší návštěvnost webových stránek a větší množství objednávek přes e-shop, to především od mladší a střední generace, ale zejména znatelně vyšší poptávka po produktech firmy ze strany kamenných lékáren, která bude vyvolaná zájmem zákazníků, jimž to doporučil lékař, případně přímo na místě lékárník.

Vzhledem k návrhu marketingovému plánu na jeden rok je vhodné se nyní zaměřit převážně na vybudování vztahů s lékaři a lékárníky, protože tyto dvě skupiny lze důvodně považovat za silné autority v rozhodovacím procesu koncových potenciálních zákazníků. Do budoucna je možné se zaměřit i na jiné cílové skupiny zákazníků, ať v konceptu B2B nebo B2C. Dalším cílem po lékařích a lékárnách by mohla být fitness a wellness centra, prodejny zdravé výživy a podobná zařízení. Následně je též možné rozšířit působení obchodního zástupce do dalších regionů ČR. Pokud má být ovšem práce efektivní, bude v tomto případě nutné přijmout dalšího zaměstnance, aby nedošlo k pouhému zvýšení počtu navštěvovaných obchodních partnerů, avšak na úkor kvality osobních kontaktů.

Další velkou, vítanou, ale zřejmě i nákladnou změnou by mohlo být rozšíření produktového portfolia firmy, ideálně o – na českém trhu – nedostatkové doplňky stravy. Nejdříve však musí firma, 12 měsíců po zavedení nových opatření, zhodnotit výsledky a vliv realizovaných změn a teprve na základě jejich vyhodnocení činit další kroky. Každopádně by bylo vhodné pokračovat v ověřených aktivitách i do budoucna a současně s tím hledat i další možnosti, jak upevnit v myslích zákazníků, ať potenciálních nebo stávajících, povědomí o značce a o produktech, které by se měly stát synonymem kvalitního přírodního produktu, prodávaného za přijatelnou cenu, od lokálního producenta. Lze očekávat, že při splnění vytyčených cílů, kdy hlavním z nich je zvýšení obrátu firmy, bude možné investovat více prostředků do dalších marketingových aktivit. Je ovšem důležité stále velmi pečlivě zvažovat využití konkrétních marketingových nástrojů a strategií tak, aby přinášely co největší efekt a směřovaly k dosažení stanovených cílů.

Závěr

Cílem této diplomové práce je návrh marketingového plánu pro malou českou společnost Biotecon, s.r.o. zabývající se výrobou a prodejem přírodních potravinových doplňků. Celá práce má zdůraznit důležitost marketingového plánování, tvorbu marketingového plánu a jeho užitek pro konkrétní společnost. Pokud chce podnik v současné době uspět v konkurenčním boji, potřebuje dobře promyšlený a propracovaný marketingový plán. Je proto nutné vzít v potaz veškeré vlivy, interní i externí, které firmu ovlivňují, prostředí, ve kterém působí, či zdroje, jimiž disponuje. Jedním z nejdůležitějších momentů tvorby marketingového plánu je stanovení strategických cílů. Měly by být konkrétně specifikované, měřitelné, přijatelné, ambiciózní, ale dosažitelné, definované v čase. Marketingové plánování by mělo být důležitou součástí celkové strategie firmy s aktivní součinností jejích vrcholových představitelů.

V teoretické části práce je vymezen pojem marketingový plán a jeho význam, situační analýza a její jednotlivé metody, je popsán způsob stanovení strategických cílů a definování cílových skupin. Též jsou rozebrány jednotlivé marketingové strategie a způsob naplánování a stanovení zdrojů.

Praktická část je ve svém úvodu zaměřena na charakteristiku firmy Biotecon, s.r.o. a na podrobnější popis jednotlivých výrobků. Ten je důležitý zejména proto, aby bylo možné správně identifikovat cílové skupiny potenciálních zákazníků a na základě jejich vymezení vybrat vhodné nástroje marketingové komunikace a využít je k dosažení vytyčených cílů. Dále praktická část pokračuje provedením situační analýzy společnosti pomocí analýz PESTLE, Porterova modelu pěti sil, SWOT analýzy a analýzy vnitřního prostředí. Poté jsou stanoveny strategické cíle, kdy nejdůležitějším z nich je navýšení obrátu firmy, a definovány 3 cílové skupiny: osoby s aktivním způsobem života a sportovci, senioři a rekonvalescenti. Na základě vytyčených cílů a cílových skupin jsou stanoveny jednotlivé strategie. Nejvhodnější pro společnost Biotecon, s.r.o. se jeví strategie komunikační, proto je na ni kladen největší důraz a je dále podrobněji rozebrána.

Na trhu s potravinovými doplňky působí velké množství firem, jak českých, tak i zahraničních, a velká část z nich disponuje velkým produktovým portfoliem a nemalou finanční základnou. Pro malou českou regionální firmu je o to těžší najít takovou konkurenční výhodu, která by jí umožnila na daném trhu uspět. Perspektivu vidí autorka v zacílení pozornosti na regionální partnery s apelem na spolupráci s „místní“ firmou, která může nabídnout kvalitní přírodní produkty za rozumné ceny. Společnost Biotecon, s.r.o. dosud plně nevyužívala potenciál marketingové komunikace, proto je sestavení marketingového plánu spolu s definováním konkrétních nástrojů marketingového mixu důležitým krokem umožňujícím dosažení vytyčených cílů. Je ovšem třeba vzít v potaz i omezený finanční rozpočet firmy a o to důsledněji vybrat nejvhodnější způsoby propagace.

V marketingovém plánu je největší důraz kladen na osobní prodej, konkrétně na osobní kontakty s lékaři a lékárníky. V dnešním konkurenčním prostředí, kdy lze prakticky vše najít, porovnat, vybrat i objednat na různých internetových serverech, se jeví perspektivní konkurenční výhodou právě individuální přístup. V návrhu marketingového plánu tedy firma Biotecon, s.r.o. nevyužije např. reklamu, ale zaměří se na osobní prodej, který zajistí nově přijatý obchodní zástupce. Ten navštíví lékaře a lékárníky v regionu Libereckého kraje a bude je přesvědčovat o kvalitách produktů společnosti, aby oni následně potravinové doplňky doporučovali svým pacientům. Lze předpokládat, že vzhledem k autoritě těchto osob by jejich doporučení mohlo významně ovlivnit rozhodnutí potenciálních konzumentů o nákupu. Firma bude vyvíjet aktivity i v oblasti eventů, direct marketingu či podpory prodeje tak, aby působení na potenciální i stávající zákazníky bylo co možná nejkomplexnější.

Potvrzením toho, že ani dobré zboží se neprodává samo, je známý výrok Henryho Forda, který lze závěrem parafrázovat: *„Kdybych měl v kapse poslední dolar, dal bych ho na marketing.“*

Seznam použité literatury

BOUČKOVÁ, Jana, et al. *Základy marketingu*. 3., nezměn. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 220 s. ISBN 978-80-245-1169-6.

ČERNÁ, Jitka, Milan KAŠÍK a Vilém KUNZ. *Public relations: (komunikace organizací)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006, 87 s. ISBN 80-867-5465-0.

Česká národní banka v Praze [online]. Praha: Česká národní banka, 2012-07-03

[vid. 2013-03-21]. Dostupné na WWW:

http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/menova_stat_publ/2012/menstat_1208_CS.pdf

Český statistický úřad v Praze [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013-01-09

[vid. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu>

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

FORET, Miroslav. *Marketing - základy a postupy*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001, 162 s. ISBN 80-722-6558-X.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, iv, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, 77, 29 s. ISBN 80-245-0176-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009, 256 s. ISBN 978-807-4080-227.

KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 139 s. ISBN 80-247-0969-4.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 308 s. ISBN 80-716-9297-2.

ManagementMania[online]. ManagementMania.com ©2011-2012 [vid. 2013-02-17].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

MCDONALD, Malcolm and Hugh WILSON. *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*. 7th ed. Chichester, West Sussex, U.K.: Wiley, 2011, xvi, 573 p. ISBN 04-706-6997-7.

METYŠ, Karel a Peter BALOG. *Marketing ve farmacii*. 1. vyd. Praha: Grada, c2006, 208 s. ISBN 80-247-0830-2.

PAVLŮ, D.: Strategie marketingové komunikace v turbulentní krizové době. *Communication Today*, 2010, no. 2. Pp. 82-93 ProQuest Central. ISSN 1338130X.

PILNÍK, M.: Nové marketingové trendy jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod. *E+M Ekonomie a Management*, 2008, no. 2, pp. 107-119 ProQuest Central.

PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

RIES, Al a Jack TROUT. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill, 2001, 213 s. ISBN 00-713-7358-6.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

Státní zemědělská a potravinářská inspekce [online]. Potraviny určené pro zvláštní výživu, doplňky stravy a přístup SZPI k jejich kontrole Praha: Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2013-04-28 [vid. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1004570&nid=11431&chnum=3>

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Malý výkladový slovník marketingu*. 2.rozš.vyd. Praha: A plus, 1999, 168 s. ISBN 80-902-5141-2.

VAŇÁK, Miloslav a František NAHODIL. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2007, 97 s. ISBN 978-80-86754-85-7.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

VOKURKA, Martin a Jan HUGO. *Praktický slovník medicíny*. 6. rozš. vyd. Praha: MAXDORF, 2000, 490 s., il. ISBN 80-859-1238-4.

Všeobecná encyklopedie I: A/B. Encyklopedie Diderot. 1. vyd. Praha: Diderot, 1999, 518 s. ISBN 80-902-5553-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka, et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3.

Seznam příloh

Příloha A	Návrh znění inzerátu na nového zaměstnance.....I
------------------	---

Příloha A Návrh znění inzerátu na nového zaměstnance

Zavedená česká společnost zabývající se výrobou a prodejem přírodních potravinových doplňků hledá do svého týmu kandidáta na pozici:

OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

Náplň práce:

- * každodenní kontakt s lékaři a lékárnami v regionu Libereckého kraje (LB, JN, CL, SM)
- * organizace seminářů, účast na firemních akcích
- * zodpovědnost za dosahování obchodních cílů
- * zodpovědnost za prezentaci a prodej produktů společnosti
- * zpracovávání reportů a statistik
- * sledování konkurence a dění na trhu
- * možnost individuálních projektů dle schopností

Požadujeme:

- * praxi na pozici farmaceutického reprezentanta či obchodního zástupce s OTC nebo potravinovými doplňky min. 2 roky (podmínkou)
- * zkušenosti s praktickými lékaři a ortopedy výhodou
- * dynamickou osobnost se vztahem k farmacii a zdravému životnímu stylu
- * schopnost pracovat s nasazením a v konkurenčním prostředí
- * výborné prezentační dovednosti, spolehlivost, flexibilita
- * znalost práce na PC
- * řidičský průkaz sk. B
- * bydliště v rámci regionu (ideálně CL nebo LB)

Nabízíme:

- * zázemí zavedené společnosti
- * odpovědnou a samostatnou práci
- * zajímavé finanční ohodnocení
- * služební automobil, notebook, mobilní telefon
- * příjemný pracovní kolektiv
- * odborné vzdělávání
- * produkty společnosti za zvýhodněné ceny

Pracovní úvazek: plný úvazek

Požadované vzdělání: min. SŠ, vítáno VOŠ/VŠ

Nástup: ihned

Zaujala Vás tato pozice? Pokud ano, zašlete svůj strukturovaný životopis na emailovou adresu uchazec@biotecon.cz. Po obdržení životopisu Vás budeme do týdne kontaktovat.